

تمت المناقشة بتاريخ ٢٤ / ٧ / ١٤٠٥ هـ.

قرار باجازه رساله ماجستير في صيغتها النهائية

ان لجنة مناقشة رساله الماجستير المقدمة من الطالب / عائد على عيد الشيتي
بعنوان / الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية - كما يراه مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية
بعد اطلاعها على رساله الماجستير في صيغتها النهائية .
تقرر مايلي :-

اجازة رساله الماجستير المقدمة من الطالب / عائد على عيد الشيتي
بعنوان / الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية - كما يراه مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية
في صيغتها النهائية وقبولها كرساله مكمله لمتطلبات درجة الماجستير
في / الادارة والتخطيط التربوي

توقيع أعضاء اللجنة

د. د. د.
م. د. د.
م. د. د.

د. د. د.
م. د. د.
م. د. د.

د. د. د.
م. د. د.
م. د. د.

يعتمد ..

رئيس قسم التربية

د. د. د.

د. د. د. عبد العزيز عبد الله خياط



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٠٨٤٢

الدراسات التربوية كلية التربية والدراسات الإنسانية جامعة أم القرى

مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية



إعداد الطالب



عبدالله بن عبد الله السبيعي

إشراف الدكتور

ربيع محمد بن عبد الله السبيعي

مقدمة إلى قسم التربية في كلية التربية
بجامعة أم القرى كمنظف تكميلي لنيل درجة
الماجستير في (تخصص إدارة وتخطيط تربوي)

سنة ١٤٠٤ هـ

جامعة أم القرى بمكة

٢٠٢٢

ورب السعير

ملخص الرسالة

عنوان الرسالة : الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية
الاسم : عائد على عيد الشبتي

تقوم هذه الدراسة بإيضاح العمل التربوي الذي يجب أن يقوم به مدير المدرسة الابتدائية للبنين في منطقة الطائف التعليمية .

وقد اتبع الباحث في دراسته لهذه المشكلة - المنهج الوصفي - لأنه يصف حالة قائمة ويحاول إيجاد الحلول المناسبة لها . واستخدم الاستفتاء كأداة لهذا المنهج . وقد قسم البحث إلى الفصول التالية :

الفصل التمهيدي : وفيه أوضح الباحث أهمية الدراسة وحدودها وتساؤلاتها وذكر الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع ، وما هي الإضافات الجديدة في دراسته للبحوث السابقة؟.

الفصل الأول : ومن خلاله أوضح الباحث الإدارة المدرسية وتعريفاتها وأنماطها ، وهي المجال التربوي الذي يعمل فيه مدير المدرسة .

الفصل الثاني : وقد شمل هذا الفصل : المدير والصفات التي تساعد على النجاح في العمل ، ونبذة مختصرة عن برامج إعداد وتدريبه .

الفصل الثالث : وفيه أبرز الباحث جميع الأعمال التربوية التي يقوم بها مدير المدرسة داخل المدرسة ، والتي أهمها : متابعة وتوجيه المدرس ، الاهتمام بالاجتماعات ، الطلاب والإشراف عليهم ، وقد شمل كل عنصر من العناصر السابقة أيضاً أهداف العمل للمدير ، وكيف يجب أن يقوم بالإشراف عليه؟.

الفصل الرابع : وشمل الفقرتين التاليتين :

أ - الاتصالات وأهميتها للمدير ، وطرق استغلالها في تحقيق الأهداف التربوية .

ب - المساهمة في مساعدة المجتمع وجعل المدرسة مركز إشعاع فيه .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية : في هذا الفصل صمم استفتاء لمعرفة آراء مديري المدارس حول الأعمال التربوية التي يقومون بها . وقد وضع الباحث ستة أبعاد تقيس أهمية الأعمال في رأي كل مدير ولكل بعد وضع ثمان عناصر تقيس البعد الاساسي له . وقد كان الاستفتاء يخضع لآراء مجموعة من أساتذة الجامعة لابتداء آرائهم حول صدق البحث .

أما ثبات البحث فقد طبق على فئة من مديري المدارس مرتين ، وقد كانت نسبة الثبات ٨٩٤ر . وهي نسبة تدل على الثقة في البحث وثباته . وبعد جمع أوراق الاستفتاء خضعت هذه الأوراق لعملية التحليل واستخراج النتائج . وقد تراوحت النسب المشوية للابعاد ما بين ٦٦٪ الى ٢٠٪ .

وفي نهاية البحث ، ومنطلقا من واقع مديري المدارس ورجوعا الى الاطار النظري وضع الباحث توصيات يرى أنها تساعد مدير المدرسة الابتدائية على قيامه بعمله خير قيام ، وتساهم في حل المشاكل التي تقابله أثناء عمله .

(ربنا لا تؤاخذنا ان نسينا أو أخطأنا . .) . . .

شكر وتقدير

الشكر لله الواحد الأحد ، الذى هدانى لطاعته ، ووفقنى الى اعداد هذه الدراسة . وبالتالي فإنى أتقدم بالشكر الجزيل لاستاذى الجليل الدكتور ربيع عمر بشير ، الذى كان يتابعنى فى كل خطوة أخطوها فى كتابة هذا البحث . كما لا يفوتنى أن أتقدم بالشكر أيضا للاستاذ الجليل الدكتور / فساروق عبدالسلام ، الذى بذل معى جهدا شكورا فى الجانب الميدانى من البحث وفى المعالجات الاحصائية .

ولا يسعنى فى نهاية هذا التنويه الا أن أشكر جميع أساتذتى فى قسم التربية بجامعة أم القرى الذين لم يخلوا على يوما بالنصح والارشاد .

والله الهادى الى قصد السبيل . . .

الطائف فى ١/٥/١٤٠٤ هـ .

...

الاهتداء

إلى والدي الغائب

وإلى روح أبي الصالحة

بباعتك

(١)

قائمة المحتويات

<u>المفحة</u>	<u>الموضوع</u>
ب	ملخص البحث
د	شكر وتقدير
٩-١	<u>الفصل التمهيدي</u>
٢	مقدمة البحث
٣	مشكلة البحث وتساؤلاته
٣	حدود البحث
٤	اهمية البحث
٥	منهج البحث وإدواته
٥	تعريف المصطلحات
٧	الدراسات السابقة
٣٣-١٠	<u>الفصل الاول : الادارة المدرسية</u>
١١	اصول الادارة المدرسية
١١	١- الادارة بصفة عامة
١٣	٢- الادارة التعليمية
١٥	الادارة المدرسية
١٧	اهداف الادارة المدرسية
١٩	انماط الادارة المدرسية
٣١	الادارة المدرسية والقيادة
٥٧-٣٥	<u>الفصل الثاني : مدير المدرسة الابتدائية</u>
٣٥	مدير المدرسة الابتدائية
٣٦	صفاته .

(ز)

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
٣٩	برامج اعداد مدرس المدرسة الابتدائية
٤٩	برامج تدريب مدير المدرسة الابتدائية
٥٤	برامج تدريب مديري المدارس القائم الآن

الفصل الثالث

٨٨-٥٦	الاعمال التربوية التي يقوم بها المدير داخل المدرسة الابتدائية
٥٧	متابعة المدرس وتقييم اعماله
٦١	التقويم الخاص بالمدرسين
٦٥	النشاط المدرسي
٦٩	الاجتماعات في المدرسة الابتدائية
٧١	قيادة المجالس المختلفة في المدرسة
٧٩	الاشراف على التلاميذ
٨٦	ملاحظة صلاحية المبنى المدرسي

الفصل الرابع : الاتصالات

٩٠	الاتصالات الادارية
٩١	مشاكل الاتصالات
٩٢	المدير والاتصالات الادارية
٩٦	وسائل الاتصالات في المدرسة وواجب المدير نحوها
١٠٠	واجبات المدير نحو المجتمع المحلي

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
١٤٩-١١٢	الفصل <u>الخامس</u> الدراسة الميدانية
١١٣	تعريف المصطلحات
١١٤	تصميم الاستفتاء
١١٧	الصدق
١١٨	الثبات
١١٨	تطبيق الاستفتاء
١٢١	تحليل النتائج
١٥٧-١٥٠	التوصيات والمقترحات
١٦١-١٥٩	قائمة المراجع
١٩٢-١٦٢	الملاحق

(ط)

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
١٠٤	نسبة الحوادث في منطقة الطائف	(١)
١٢١	توزيع الدرجات على عبارات الاستفتاء	(٢)
١٧٥-١٧٩	يبين مجموع درجات كل فقرة من العينة	(٣)
١٢٢	الانحرافات والمتوسّطات لكل بعد	(٤)
١٢٤	العلاقة بين ابعاد الاستفتاء	(٥)
١٢٦	القوة النسبية لعبارات البعد الاول	(٦)
١٣٠	القوة النسبية لعبارات البعد الثاني	(٧)
١٣٤	القوة النسبية لعبارات البعد الثالث	(٨)
١٣٨	القوة النسبية لعبارات البعد الرابع	(٩)
١٤٢	القوة النسبية لعبارات البعد الخامس	(١٠)
١٤٦	القوة النسبية لعبارات البعد السادس	(١١)

(١٥)

قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>	<u>الرقم</u>
٦٢	نموذج من التقارير السرية	(١)
٩٢	الاتصالات الخارجية	(٢)
٩٥	الاتصالات داخل المدرسة	(٣)

—•—

الفصل التمهيدي

- مقدمة البحث .
 - مشكلة البحث ونسأؤلاته .
 - حدود البحث .
 - أهمية .
 - منهج البحث .
 - تعريف المصطلحات .
 - الدراسات السابقة .
-
-

- مقدمة البحث :

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله

وصحبه . . . وبعد

تعتبر المدرسة الابتدائية من المؤسسات التربوية الهامة التي تشرف على تربية أبناء المجتمع لأنها تغطي ٥٠ ٪ من الاثنى عشر سنة الاولى من عمر الطفل وهي الفترة التي تتطور خلالها مواصفاته الإدراكية والأخلاقية والشخصية المتنوعة ، ومن المؤكد أنها بحاجة الى مدير تربوي يقودها الى تحقيق اهدافها التربوية ، وتزداد أهمية المدير التربوي في المدارس الابتدائية في عصرنا الحاضر للأسباب التالية :

- ١ - كثرة العلوم والمعارف وأثرها على اعداد الطفل في المرحلة الابتدائية مما يتطلب معه ان يكون المدير على قدر كبير من الحصيلة العلمية والاعداد الجيد .
- ٢ - التوسع في استخدام الوسائل التعليمية في المدرسة الابتدائية ، وهذه تحتاج الى مدير يعرف كيف تستخدم ؟ ومتى ولماذا تستخدم ؟
- ٣ - الحاجة المتواصلة لتطوير المعلمين يجعل من الضروري ان يكون المدير ذا مستوى جيد ليستطيع ان يشرف ويوجه ويقوم هؤلاء المعلمين معه تقويماً سليماً .
- ٤ - أصبحت الأسرة في مجتمعنا الحاضر من حيث اشرافها على ابناءها تنقسم الى قسمين :

أ - أسرة منشغلة عن تربية ابناءها وهذا يلقي معظم المسؤولية التربوية على المدرسة في تربية التلميذ .

ب - أسرة تشرف على تربية وتعليم ومتابعة ابناءها وهذه الفئة تحتاج من المدرسة الابتدائية الى مساعدتها وارشادها ما أمكن ذلك .

٥ - على المدرسة ان تقوم بدورها التربوي في خدمة المجتمع ، وهذا لا يتأتى الا اذا قام المدير بدوره القيادي في ربط الاسرة بالمدرسة ، وقاد المدرسة الى المساهمة في حل مشاكل المجتمع .

- مشكلة البحث وتساؤلاته :

الباحث يرى ان هناك قصورا في قيام المدير بدوره التربوي في المدرسة الابتدائية بدليل قيام دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس بهم — هدف تطوير العنصر التربوي منذ عام ١٣٩٣/٩٢ هـ حتى الان ، يجب ايضا ان يعاملين في هذا المجال التربوي الهام .

وتمثل هذا القصور في اسئلة البحث التالية :

- ١ - كيف يجب لمدير المدرسة ان يساعد العاملين معه في تفهم الاهداف التربوية للمرحلة الابتدائية ؟
- ٢ - كيف يستطيع المدير توجيه وارشاد المدرسين وتقييم اعمالهم ؟
- ٣ - ماهي اوجه الاشراف على الطلاب من قبل المدير ؟
- ٤ - ماهي افضل قنوات الاتصال بين المدير والمدرسين من جانب ، والمجتمع الخارجي من جانب آخر ؟
- ٥ - كيف يجعل المدير المدرسة الابتدائية مركز اشعاع في المجتمع ؟

- حدود البحث :

- الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية بمنطقة الطائف -
الباحث سوف يركز على المهمة التربوية الملقاة على عاتق مديري المدارس الابتدائية للبنين بمنطقة الطائف التعليمية وكيف يجب ان يقوموا بهذه المهمة خير قيام .

وقد حدد الباحث ميدان الدراسة في منطقة الطائف لجملة أسباب منها :

- ١ - ممارسة الباحث للعمل في هذه المنطقة التعليمية ومعرفته لظروفها المختلفة مثل الظروف المناخية والطبيعة الجبلية .. الخ .
- ٢ - سهولة اتصاله بالمدارس في المنطقة المذكورة ، ووقوفه على واقعها .
- ٣ - احساس الباحث العام بوجود مشكلة مرتبطة بالادارة المدرسية والحاجة للتحقق فعلا من تواجدها ودرجتها ثم تحديد هويتها - مجالاتها وجوانبها مما هو المبرر الحقيقي لاجراء البحث في المنطقة المذكورة ، واقتراح الحلول العلاجية المناسبة لطبيعة وابعاد المشكلة .

- اهمية البحث :

يأمل الباحث أن تكون نتائج وتوصيات البحث مفيدة للمديرين العاملين في قيادة المدرسة الابتدائية ، لأنهم سوف يتعرفون على مدى كفاية ممارستهم التربوية والادارية الجارية في ضوء ما سيعرض بخصوصها من مبادئ ومسئوليات يتوجب على قائد هذه المرحلة المدرسية الهامة تبنيتها .

هذا وسوف يبرز الباحث الأمور التالية في بحثه :

- ١ - وصف الطرق المثلى في معاملة المدير لمدرسي المدرسة والعاملية معه في الجهاز الادارى .
- ٢ - كيفية قيادة المدرسة الابتدائية لتحقيق الأهداف التربوية .
- ٣ - ماهو دور المدير في جعل المدرسة مركز اشعاع في المجتمع ؟
- ٤ - اكتشاف بعض المشاكل التي تقف في طريق المدير لتحقيق أهداف المدرسة الابتدائية عن طريق الاستفتاء ومحاولة الوصول للحلول المناسبة لها .
- ٥ - اشراك المدرسين في الادارة المدرسية بما يكسبهم ثقة في أنفسهم ، وكيفية تطبيق مدير المدرسة للمبادئ الاسلامية في ذلك مصداقا لقوله تعالى :
” والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون (١) ” .

(١) سورة الشورى : الاية ٣٨ .

- منهج البحث :

يجب على كل باحث أن يكون لديه معلومات وافية ودقيقة لما يقوم بدراسته ، وفي هذا البحث سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتتلخص خطواته فى المراحل التالية :

- ١ - جمع المعلومات الوافية والصحيحة عن الوضع القائم لمدير المدرسة .
- ٢ - تبويب المعلومات وفرزها بعد جمعها .
- ٣ - تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج منها .
- ٤ - الوصول فى نهاية البحث الى مقترحات تربوية تساعد مدير المدرسة الابتدائية على القيام بعمله خير قيام . (١)

- أداة البحث :

الاستفتاء :

سوف يقتصر الباحث على الاستفتاء كأداة لمعرفة آراء مديري المدارس حول الواقع الذى يعيشون فيه من خلال الأسئلة التى ستطرح عليهم .

(١) جابر عبد الحميد وآخرون : مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، القاهرة :

دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ م ص ١٣٦ .

- الدراسات السابقة :

١ - دراسة قام بها محمد حسن الجفري (١) :

وقد أوضح فيها أهمية الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع ومجالات هذه التنمية - مثل : التخطيط - التنسيق - التنظيم - المتابعة .
وعرف بعدها الإدارة المدرسية وخصائصها ، وأعطى لمحة موجزة عن الحالة الإدارية قبل أحداث الإدارات العامة .

ثم انتقل إلى تعريف الإدارة المدرسية ، وأوضح بشكل موجز مهام الجهاز الإداري في المدرسة الابتدائية وفي نهاية البحث أظهر مهمة الرائد الاجتماعي ، والمجالس المدرسية وأمين المكتبة .
وسوف يستفيد الباحث من الدراسة السابقة ما يأتي :

(١) إعطاء الباحث خلفية جيدة عن الإدارة المدرسية في المجتمع السعودي .

(٢) التعرف بمهام المجالس المدرسية ، وما هي لوائحها التنظيمية في النظام التربوي السعودي .

والباحث سوف يتعرض إلى هذه المجالس ولكن من واقع قيادة المدير لها ، وتحقيق أهدافها التربوية ومدى تأثيرات المدير على هذه المجالس .

٢ - دراسة قام بها محمد معيض الوديناني (٢) :

تعرض في بداية دراسته إلى تعريف الإدارة ، وحركتها ثم أنماطها ، وأبرز مجالات الإدارة مثل المجال الاجتماعي والانساني .

(١) محمد حسن الجفري : الإدارة التربوية العلمية في معالجة مشكلات المدرسة الابتدائية ، بحث مكمّل لدرجة الماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة

أم القرى ، ١٤٠٠ هـ .
(٢) محمد معيض الوديناني : الإدارة التربوية ، أنماطها وفعاليتها ، بحث مكمّل لدرجة الماجستير ، غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٠ هـ .

وبعد ذلك أوضح أهمية الإدارة في عالمنا المعاصر ، وما هي مسئولياتها ، وقد تناول بالتفصيل المهارات الإدارية ، مثل المهارات الفنية والانسانية والإدارية ، وأخيراً قام بدراسة ميدانية للوقوف على واقع الإدارة في المجتمع السعودي .

ويمكن اجمال الاستفادة للباحث من هذه الدراسة في أنه أوضح المهارات التي يجب أن تتوفر في رجل الإدارة ، لان مدير المدرسة ليس إدارياً فقط ، بل هو رجل تربية وتعليم تقع عليه مسئوليات جسام ، وسوف يظهر الباحث الفرق بين رجل الإدارة ومدير المدرسة .

٣ - دراسة قام بها ابراهيم كفي (١) :

أوضح فيها دور التعليم في تربية المواطن وفوائد ذلك على المجتمع بأسره ، ثم تعرض الى لمحة سريعة عن التعليم الابتدائي في السعودية وكيف بدأ ، ثم الى أي مرحلة وصل ؟ وأورد احصائيات توضح ذلك ، وهمل حقق التعليم اهدافه أم لا ؟ ثم تطرق الى أنظمة سير العمل في المدرسة الابتدائية مثل شئون الموظفين ، والاشراف على المدرسة ، وتنظيم الجدول وتنظيم الحصص .

وفي ختام البحث أبرز أهمية الإدارة بصفة عامة ، ومفهوم الإدارة المدرسية بصفة خاصة ، وما هي الأهداف الحديثة للمدرسة والإدارة ؟ وما هو دور المعلمين في التعليم ؟ ما عناصر الإدارة ، ومجالات العمل في الإدارة .

وبعد استعراض الدراسة السابقة فان الفائدة التي تعود للباحث تتلخص فيما يأتي :

(١) ابراهيم كفي : الإدارة التعليمية في المرحلة الابتدائية ، بحث مكمل لدرجة الماجستير ، غير منشور ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ١٣٩٧هـ .

- اعطاء فكرة عن تطور النظام السعودي في التعليم الابتدائي ، من حيث
- الكيفية التي سار عليها ، وتعتبر هذه دراسة تاريخية فقط .
- أوضح صلاحيات المدير في النظام السعودي ، وهذه الصلاحيات تعين
- الباحث في تحديد عمل المدير وايضاح سلطاته .

الفصل الأول

الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية أحد فروع الإدارة التعليمية ، وهي لاتخرج عن كونها إحدى مشتقات الإدارة بصفة عامة ، ومن هذا التسلسل العلى لفروع الإدارة يرى الباحث أن يقدم للقارئ بعض التعاريف للإدارة بصفة عامة ، ثم ينتقل إلى أحد فروعها وهي الإدارة التعليمية حتى يصل إلى الإدارة المدرسية .

١ - الإدارة :

تعتبر الإدارة بصفة عامة علما قائما بذاته ، ولها نظرياتها ، ومفكرؤها وعلمائها ، وطرق بحثها المتعددة .

وسوف يورد الباحث بعض التعاريف للإدارة بصفة عامة التي توضح معالمها وأهدافها . ومن هذه التعاريف مايلي :

" ان الإدارة هي مجموعة الأنماط التشابكية والمتداخلة والمتعلقة بعملية صنع القرارات وتنفيذها المتمثل فى النشاطات المختلفة التي تصدر من المؤسسات السياسية الرسمية فى النظام السياسى " (١) .

ومن وجهة نظر الباحث ان التعريف عائم ولا يعطى مفهوما محددًا للإدارة بصفة عامة وذلك للأسباب التالية :

١ - اشتمل التعريف على عبارات غير واضحة ، فالأنماط التشابكية قد تخضع لتفسيرات مختلفة من قبل رجال الإدارة .

(١) إبراهيم درويش ، الإدارة العامة ، القاهرة : الهيئة المصرية للكتاب ،

١٩٧٥م ، ص ٤٢ .

- ٢ - ركز المؤلف على صنع القرارات ، وهذه احدى خطوات الادارة النهائية لان اتخاذ القرار يحتاج الى عمليات سابقة له من جمع معلومات ، وتخطيط ومراقبة ومن ثم يتخذ القرار .
- ٣ - أهمل التعريف وظائف الادارة المختلفة مثل التخطيط ، والتنظيم ، والتنفيذ والمتابعة .

وتعرف الادارة أيضا بالتعريف الآتي :

" الادارة عملية اجتماعية مستمرة ، تحاول استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل ، عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق ، والقيادة والتوجيه للوصول الى أهداف محددة " (١) .

ويعد هذا التعريف اكثر صلاحية من سابقه لتناوله للجوانب التالية :

- ١ - حدد الهدف وهو ما يحاول رجل الادارة الوصول اليه .
- ٢ - استخدام الموارد افضل استخدام ، والموارد المتاحة في الادارة نوعان هما :
 - أ - موارد بشرية ومكوناتها الافراد على اختلاف مؤهلاتهم ونوعياتهم وقدراتهم ودوافعهم .
 - ب - موارد مالية : وتشمل السيولة النقدية والمعدات والخامات والاساليب والطرق الادارية وغيرها .
- ٣ - تحقيق اقصى طاقة انتاجية للموارد المتاحة عن طريق الاستخدام الامثل .

(١) على محمد عبدالوهاب ، أنت مدير ناجح ، الرياض : مؤسسة الجزيرة ،

١٤/٣/١٤ هـ العدد ٣٧٥٣ ، ص ٨٠ .

وما تقدم يرى الباحث : ان التعريف الثاني أعطى الادارة بصفة عامة
مفاهيم محددة تدل على طبيعتها ومضمونها .

وبناء على ما تقدم يمكن للباحث أن يوجز تعريف الادارة كما يلي :

الادارة :

هي قيادة وتوجيه الافراد لانجاز الأهداف ، باستخدام الامكانيات
المتاحة أفضل استخدام .

٢ - الادارة التعليمية :

تعتبر الادارة التعليمية أحد فروع الادارة العامة ، وهي التي تشرف
على الشؤون التربوية وتدير امورها وتخضع ايضا للمفاهيم الادارية العامة ، فأعمالها
لا تخرج عن كونها أعمال ادارية ، فهي تخطط ، وتنفيذ وتشرف وتقوم ، وهذه
المفاهيم هي مبادئ الادارة بصفة عامة ، ولكنها تختص بنوع معين من المعرفة
وهو التربية والتعليم .

وفيما يلي تعريف للادارة التعليمية :

* هي مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل
المنظمات التعليمية او بينها وبين نفسها لتحقيق الاغراض المنشودة من
التربية* (١) .

والتعريف يوضح التالي :

١ - الادارة التعليمية تخضع لمجموعة من العمليات الادارية (التخطيط -

التنفيذ - الاشراف - التقويم) .

(١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧١ م ،

ص ١١٠ .

٢ - تحاول تحقيق الاهداف التربوية .

٣ - يجب ان يكون بين الادارة التعليمية والمؤسسات التربوية الاخرى في المجتمع تعاون وثيق لتحقيق الاهداف التربوية .

وتعرف الادارة التعليمية ايضا بالتعريف التالي :

" هي كل عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الاغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الاهداف الاساسية من التعليم (١) " .

ويفضل هذا التعريف على سابقه نظرا لما يلي :

١ - يستطيع ان نسي كل ادارة او مؤسسة تخدم التربية والتعليم ادارة تعليم .

٢ - يجب أن تسعى الادارة التعليمية الى تحقيق الاهداف التعليمية للسياسة التعليمية .

٣ - الادارة التعليمية أنشأت من أجل خدمة معينة وهدف خاص وهو ايجاد الطرق التربوية الصحيحة والسليمة للتعليم .

٤ - تسعى الادارة التعليمية دائما لتذليل العقبات والمصاعب التي تعترض رجال ومفكرى وطلبة العلم .

وكل هذه العناصر من مشتقات التعريف الثاني .

...

(١) حسين عبدالله محضر ، الجديد في الادارة المدرسية ، جدة : دار

الشروق ، ١٣٩٨ هـ ، ص ٨١ .

- الادارة المدرسية :

تعتبر الادارة المدرسية جزءاً من الادارة التعليمية ، والادارة المدرسية هي التي تشرف اشرافاً مباشراً على الشؤون التربوية في المدرسة ، وهي المسئولة عن تنفيذ الاهداف التربوية للسياسة التعليمية للدولة .

فالادارة المدرسية هي الجهاز المنفذ للتربية والتعليم ، وعليها تقع مسئولية تربية التلميذ وايجاد الظروف المناسبة وتوفير الامكانات التي تساعد رجال التربية والتعليم في المدرسة على نجاح مهمتهم التربوية .

والآن سوف يستعرض الباحث بعض التعاريف للادارة المدرسية وممن

خلالها يستطيع تحديد مفهومها :

* الادارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي او المؤسسة التربوية (المدرسة) من اداريين وفنيين بقصد تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (1) .

والتعريف السابق أوجد فرقاً بين الحقل التعليمي والمؤسسة التربوية التي اعتبرها المدرسة . وهذا غير صحيح فالعلاقة بين المدرسة والحقل التعليمي او المسئولين في التعليم علاقة وثيقة ، وهي علاقة الجزء بالكل .

(١) عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتيجية الادارة في التعليم ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٨ م ، ط ١ ، ص ٢٩٣ .

وتعرف الإدارة المدرسية تعريفاً آخر بأنها :

* تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (١) .

والباحث يرى أن التعريف الثاني يعطى معنى محدداً للإدارة المدرسية وإن كان هناك بعض الملاحظات عليه نجعلها في النقاط التالية :

- أ - لم يعد هدف المدرسة تنشئة التلميذ داخل المدرسة فقط لأن المدرسة تترتب عليها مسئوليات جسام نحو المجتمع وأبناء الأمة .
- ب - إن على الإدارة المدرسية أن تسهم في حل مشاكل المجتمع المحيط بها .

أما الإدارة المدرسية في رأى الباحث فهي :

مجموع الممارسات التي يقوم بها رجال الإدارة في المدرسة بقصد تحقيق الأهداف التربوية .

وتقوم الإدارة المدرسية بالأعمال التالية :

١ - التخطيط :

وهو التشريع للمستقبل .

٢ - المتابعة :

وتعنى ملاحظة تنفيذ المسئوليات الإدارية والتربوية (أو الخططة

التربوية حسب مواصفاتها المعيارية للعمل على توجيهها وتركيز سلوكها لتحقيق الأهداف المنشودة .

(١) حسين محضر ، الجديد في الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ٨٤ .

٣ - التنفيذ :

وهو التطبيق الفعلي للخطة الموضوعة حسب ما اقترح لها من عاملين واحكام وجداول ومسئوليات ومواد وتسهيلات .

٤ - التقييم :

وهو تحديد كفاية فاعلية العمل التربوي في تحقيق الاهداف المطلوبة ثم التعرف على مواطن صعوباته او ضعفه لتحسين وتطويره للافضل .

٥ - التوجيه :

هو ترشيد العاملين - المدرسين - لتبنى ممارسات تربوية تكفل تحقيقهم للاهداف التربوية .
٦ - تقديم العون والمساعدة لافراد المجتمع المحلي والاسهام في خدمة البيئة المحلية .

اهداف الادارة المدرسية :

- لقد مرت التربية بعصور مختلفة من التطور وتغيرت المفاهيم والاهداف التربوية ، وتبعاً لذلك تغيرت النظرة الى الادارة المدرسية واهدافها .
وأهم اهداف الادارة المدرسية هي :
- ١ - تهذيب سلوك التلميذ وبناء شخصيته من جميع النواحي علمياً وعقلياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً .
 - ٢ - تنظيم وتنسيق الاعمال التربوية والادارية داخل المدرسة بحيث يستطيع العاملون في المدرسة أداء عملهم بيسر وسهولة .

- ٣ - تنفيذ القرارات والانظمة التي تصل الى الادارة المدرسية من الجهات التعليمية العليا مثل ادارة التعليم ووزارة المعارف (في النظام السعودي) .
- ٤ - ايجاد برامج تطويرية للمدرسة في المستقبل الحاضر .
- ٥ - ابداء الملاحظات حول برامج المدرسة ، ومحاولة تعديل هذه البرامج بما يتناسب مع وضع المدرسة والمجتمع الذي تعيش فيه .
- ٦ - الاهتمام بالانشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها .
- ٧ - الاهتمام بسلامة المبنى المدرسي ومحاولة اصلاح ما يطرأ عليه من بعض الاخطاء التي تهدد حياة التلاميذ والاتصال بالجهات المسؤولة وابلاغها بذلك .
- ٨ - ايجاد علاقة حسنة بين العاملين في المدرسة من جهة ، والطلبة من جهة ثانية ، والمدرسة ككل والمجتمع الخارجى من جهة ثالثة .
- ٩ - تكوين مجالس الآباء والاهتمام باعضائه ومحاولة حل مشاكل المدرسة عن طريق مساعدة الابناء ومساعدتهم في حلها .
- ١٠ - الاشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة .
- ١١ - ايجاد الجو المناسب الذى يستطيع العاملون في المدرسة العمل فيه بروح المحبة والاخاء .
- ١٢ - توفير الامكانات المساعدة لرجل التربية للقيام بمهامه خير قيام (١) .

...

(١) المرجع السابق ، ص ٩٠-٩١ .

أنماط الادارة المدرسية

في بداية الحديث عن أنماط الادارة المدرسية ، يجب أن يوضح الباحث أن هذه الانماط عبارة عن سمات يتسم بها سلوك المدير والجهاز الادارى داخل المدرسة . ولا يعنى ذلك أن كل مدير مدرسة ملتزم بنمط معين دائما وفسى جميع الاحوال ، ولكن اغلب سمات سلوكه تتصف بهذا النمط ، ولذلك يطلق على هذا السلوك النمط الديمقراطي مثلا أو غيره .

والمدير احيانا يغير سلوكه بين لحظة وأخرى من نمط الى نمط آخر . وقد يمزج في مجموعة من قراراته بين انماط مختلفة .

وفي السطور التالية سيوجز الباحث انماط الادارة المدرسية :

١ - الادارة الديمقراطية :

يعتنق هذا النموذج من الادارة المدير الذى وصل الى قدر كبير من الكفاءة بحيث يستطيع ادارة الامور في المدرسة بحنكة ومرونة ، ومقدوره اقتناع الاخرين ويضمن مشاركتهم في اتخاذ القرارات التى تصدر من الادارة . وتعتمد العلاقة بين الافراد العاملين في هذا النمط على اساس العمل والمشاركة والانتاج . ويسود همس التواد والتراحم ، ويتفهم المدير الاوضاع المختلفة لكل فرد في الجماعة ، ونادرا ما يستخدم العقاب والجزاءات . واذ استخدمها فانه يكون موضوعيا ومنطقيا وتهدف الادارة الديمقراطية الى رفع الثقة في نفس الموظف العامل عن طريق احترام آرائه وأفكاره ومقترحاته . لذلك نجد الجميع يعملون وهم مقتنعون بأعمالهم . وفي هذا النمط نجد ان هناك تفويضا للسلطة والمسئوليات قد وزعت على أعضاء الجهاز التربوى وكل يعرف اختصاصاته واعماله . والمدير في التوزيع للاختصاصات

يراعى القدرات الخاصة والميول والرغبات ، بحيث يعطى كل شخص ما يناسب
امكانيته وقدراته ويفسح المدير الفرصة أمام المواهب الشخصية ويحاول تنميتها
ولذلك تجد مصلحة الجماعة تطفى على المصلحة الشخصية . (١)

- محاسن الادارة الديمقراطية :

- ١ - الأخذ بعبدأ الشورى الاسلامى حيث قال تعالى (وأمرهم شورى بينهم
ومما رزقناهم ينفقون) (٢) .
- ٢ - الاقتناع بالقرارات والدفاع عنها من الجميع لانها صادرة منهم وتعتبر عن
آرائهم وأفكارهم .
- ٣ - يسود الجو المدرسى التفاهم والمحبة والتآخي ، وتجد العاملين فى المدرسة
عبارة عن أسرة واحدة .
- ٤ - توجيه كل فرد فى المدرسة الى ما يناسب قدراته وميوله بحيث يستطيع ان ينتج
ويحقق الاهداف التربوية .
- ٥ - القائد فى هذا النموذج يحاول دائما حل مشاكل الجماعة عن طريق آراءه ،
ومقترحات الجميع وبما يحقق الصالح العام .
- ٦ - يعتمد المدير دائما على التخطيط المسبق لجميع الاعمال التربوية ، فهو
يؤمن بالتنظيم وفائدته للادارة .
- ٧ - المدير يحدد الاختصاصات والاعمال لكل فرد فى الجهاز التربوى ، فلا تجد
ازدواجية فى الاعمال ، ويسود العمل روح المنافسة .
- ٨ - يحاول المدير دائما رفع الروح المعنوية لدى كل فرد يعمل معه ، فهو
يشكره اذا أصاب ويرشده اذا أخطأ ، ويحاول المدير اصلاح أخطاء الافراد

(١) ابراهيم درويش ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٢٢ .

(٢) سورة الشورى : آية ٣٨ .

- بأسلوب تربوي وبشئ من السلاسة والتعامل الحسن .
- ٩ - تحاول الادارة ان تطرح أفكارها على الجميع لتأخذ الموافقة بعد اقتناعهم بأهمية هذه القرارات وفائدتها .
- ١٠ - يعرف القائد نفسه جيداً ويعرف مدى تأثير قراراته على مرؤوسيه ، لذلك فانه لا يلجأ الى القرارات المنفردة الا في الحالات الضرورية .
- ١١ - تكون لكل عضو من العاملين في المدرسة خبرة كافية عن الانظمة والقوانين التربوية السائدة في المدرسة لانها تناقش أمام الجميع ويعرفون محاذيرها . (١)

- محاذير الادارة الديمقراطية :

- ١ - يحتاج هذا النموذج الى مدير على قدر كبير من الدراية ، والاعداد الجيد ، يستطيع أن يقود المدرسة قيادة جيدة ويقنع الاخرين بافكاره ومقترحاته بأسلوب تربوي حسن .
- ٢ - بعض المواقف يحتاج المدير فيها الى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة وبسرعة ولا تحتل التأخير وأخذ رأى الجماعة .
- ٣ - بعض المدرسين يسيطر عليه الاستهتار وعدم المبالاة بالنظام ، لذلك يحتاج الى مدير حازم يتخذ اسلوب الجزاء والردع في حدود ما يسمح به النظام .
- ٤ - اسلوب الديمقراطية قد يجعل المدير يتخلى عن بعض المسئوليات والقرارات بحجة أخذ آراء الجماعة ومقترحاتهم وبحجة انه ليس مسئولاً عن كل شئ .
- ٥ - يحتاج الامر الى مدير جيد فن التعامل مع الاخرين ، بحيث تسود العلاقات الانسانية بين افراد الاسرة التربوية وربما لا يتوفر ذلك لدى كل المديرين وفي جميع الاحوال .

(١) ابراهيم درويش : الادارة العامة - مرجع سابق ، ص ١٢٣-١٢٤ .

٢ - الإدارة التسلطية والتحكيمية :

هذا النموذج يتصف بوحدة السلطة في شخص المدير ، فهو الذى يقرر السياسة العامة للمدرسة ، وهو أيضا الذى يتخذ القرار لوحيد ، ولا يشترك معه أحد . ويجعل أسلوب العقاب والثواب شيئا أساسيا في تعامله مع العاملين معه في المدرسة ، والاتصالات في هذا النمط من الإدارة تأخذ الشكل الرأسى بمعنى تصدر الأوامر من المدير ثم الوكيل ، وتصل إلى المدرسين والموظفين الآخرين العاملين في المدرسة (١) والمدير في هذا النمط لا يقبل المناقشة في أوامره بل يجب على المدرسين الطاعة والاصغاء وتنفيذ القرارات فقط ، فالمدير حينما تعترض المدرسة مشكلة ما فإنه يدرس هذه المشكلة ويضع لها الحلول التى يراها مناسبة وبعد ذلك يصدر أوامره إلى مرؤوسيه بالحلول التى قد اقتنع بها ، ولا يقبل نقاشها في جميع قراراته أى تتمثل في هذا النمط المركزية التامة في شخص المدير الذى يعتبر في قمة الهرم الوظيفى للجهاز التربوى داخل المدرسة الابتدائية .

والعلاقات بين المدير من جهة والمدرسين من جهة ثانية تسودها المصالح الشخصية ، فمن يسمع ويصغى لآراء المدير يتمتع بمكانة جيدة في المدرسة ، وبالعكس المدرس الذى يقترح أو يقدم آراءه وأفكاره عن الأعمال التربوية يجد العداوة من مدير المدرسة .

...

(١) المرجع السابق ، ص ١٢٣ .

- مساوي النمط التحكم والتسلط :

- ١ - الضموض والتعالى والانفرادية من قبل المدير (١) ، فالمدير يرى جميع آراءه صحيحة ويعتبر أفكاره غير قابلة للنقاش . وذلك لعدم ثقته بمن حوله ، مما يوجد فجوة بين المدير والمدرسين .
- ٢ - العاملون في المدرسة تأخذ العلاقة بينهم اشكالا مختلفة ، فتجد كل مجموعة تنطوي على ذاتها وتحاول أن تكون لها شخصيتها الذاتية ولا تسعى لمصلحة المدرسة اى تتضح عملية الانقسامات بين المدرسين .
- ٣ - المدير في هذا النمط دائما يلجأ الى العقاب مما يولد عند المدرسين عملية احباط وكراهية للمدير نفسه وللعمل التربوى بصفة عامة .
- ٤ - كثرة التذمر بين المدرسين وكثرة الشكاوى ، وعدم اقتناعهم بالقرارات التى تصدر من المدير لعدم مشاركتهم فيها .
- ٥ - تطفى ظاهرة الغياب عن المدرسة لعدم وجود جو يسا عد العاملين للحضور دائما فالمدرس يغيب عن المدرسة لاسبط الاسباب هروبا من جحيم التحكم من قبل المدير .
- ٦ - عدم الاستفادة من خبرات العاملين فى الجهاز التربوى وعدم الاصفاء السسى ارائهم ومقترحاتهم .
- ٧ - انعدام الثقة بين المدير من ناحية والعاملين معه فى المدرسة .
- ٨ - جمع السلطات فى يد المدير يحتاج الى شخص على قدر كبير من المعرفة والخبرة والالمام بجميع الانظمة والقوانين (فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لا يمكنه القيام بكل المهام . . .) (٢) .

(١) عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتيجية الادارة ، مرجع سابق ص ٣٠٢ .
(٢) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الرياض ، دار العلوم ، ١٤٠٣ هـ ص ١٦٠ .

٩ - انعدام التشجيع للعاملين في المدرسة يؤدي الى انخفاض الانتاج وعدم
الاقبال على مهنة التدريس .

- مزايا الادارة التسلطية :

لكل نمط من أنماط الادارة المدرسية محاسن ومساويء وفي هذا الصدد
سوف يوضح الباحث محاسن الادارة التسلطية رغم النظرة المشائمة ضدها من رجال
التربية والتعليم والمحاسن تتلخص في الامور التالية :

- ١ - الادارة التسلطية قد تنجح في ظل بعض المواقف التي تقتض تطبيقها (١) .
ففي بعض الامور وتحت ظروف معينة قد ينجح الحزم مع بعض الفئات من
العاملين . فالعقاب يكون رادعا لاستقامة بعض الاشخاص الذين لا يفهمون
معهم اللين .
- ٢ - هناك مجموعة من القرارات المفاجئة التي تحتاج الى سرعة ويت فيها . فيجب
أن يكون المدير قادرا على اتخاذ هذه القرارات وبسرعة لصالح العمل التربوي ،
وهذه القرارات لا تحتمل التأخير ومشورة الآخرين .
- ٣ - اذا كان المدير على قدر كبير من الكفاءة والمقدرة فان جميع السلطات
في يده قد يفيد المدرسة وغالبا ما تكون قراراته سليمة وصائبة .
- ٤ - تحديد المسؤولية في هذا النمط بحيث يكون متخذ القرارا واحدا وهو المدير
فيسهل على المسؤولين محاسبته اذا أخطأ وسؤاله في حالة اساءته .
- ٥ - هذا النمط يمنع تضارب وازدواج القرارات في المدرسة لان مصدرها واحد .

(١) العرجع السابق، ص ١٥٢ .

ما تقدم يرى الباحث أن الإدارة التسلطية لها بعض المحاسن ولكن ذلك لا يعني ان الباحث يحيد تطبيقها لان لها مساوي كثيرة قد استعرض بعضها منها في ذكر مساوي الإدارة التسلطية . ولكن قد يصبح المدير مرغما على تطبيقها في بعض الامور عندما لا تجدى الوسائل الاخرى من اللين والاقناع والمشورة على تحقيق الاهداف . فالإدارة التسلطية قد تكون آخر وسيلة يستخدمها المدير في تسيير امور المدرسة مع بعض الفئات التي لا ينكر احد وجودها في المدرسة الابتدائية .

٣- الاسلوب القائم على الحرية :

في هذا النمط يتقلص دور المدير الى اقصى درجاته ، بحيث يترك للمدرسين الحرية الكاملة كل واحد منهم يعمل ما يريد ، ولا يتدخل المدير الا نادرا او في حالات قصوى ، ويكون تدخله محدودا يقتصر على التوجيه والابداء الرأي فقط . (١)

والمدير في هذا النمط يتهرب من المسؤولية ويلقيها على الاخرين ، ويترك الانظمة والقوانين ولا يعمل بها ، ويترك للمدرسة تسيير نفسها بنفسها ، ويقتصر متفرجا على الوضع وكأن شيئا مما يدور لا يعنيه لا من قريب ولا من بعيد . وفي ظل هذه الحرية تظهر في المدرسة زعامات مختلفة وتحاول فرض اقتراحاتها التي تحاول كل جماعة من خلالها رسم طريق خاص بها تسيير عليه داخل المدرسة والاتصالات في هذا النمط نجدها تأخذ الشكل الافقي بين المدرسين فقط ولا تأخذ شكلها الطبيعي الرأس لانعدام السلطة في قمة الجهاز التربوي الذي لا يصدر الاوامر لمؤوسيه .

(١) ابراهيم درويش ، الإدارة العامة ، ص ١٢٥ .

١ - مساويء هذا النمط الادارى :

- ١ - الحرية الزائدة تسبب الى سير الدراسة ولا تحقق اهدافها التربوية لانعدام الضوابط فى هذه الحرية ، وقد تستغل اسوأ استفلال ما يعود بأسوأ العواقب على طلاب المدرسة .
- ٢ - هذا النمط مضيعة للوقت والجهد والمال .
- ٣ - قد يتعود الناشئة عدم الانضباط وعدم المسئولية والاهمال مما يكون له أكبر الاثر على مستقبل حياتهم ، لانهم يشاهدون نماذج فى المدرسة من هذه الحرية غير المحدودة .
- ٤ - عدم التخطيط للاعمال يجعلها دائما معرضة للاخطاء والفشل فى أغلب الازمان .
- ٥ - الاجتماعات فى المدرسة الابتدائية مهمة ، لذلك نجد هاهنا فى هذا النمط الادارى معدومة او اذا وجدت فهى غير جادة ولا تتخذ قرارات لانعدام القيادة فى هذه الاجتماعات (وتتسم بالارتجال - وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية لان قراراتها او توصياتها غير ملزمة) (١) .
- ٦ - نفور الاباء من المدرسة نتيجة ما يلاحظونه من فوضى وعدم اهتمام بابنائهم والابناء ينقلون صورة سيئة الى البيت عن مدرستهم .
- ٧ - كثرة المشاكل بين العاملين فى المدرسة ، لان كل واحد منهم يريد تحقيق آرائه ومقترحاته التى تحقق مصلحته الذاتية ولا ينظر الى المصلحة العامة الا من زاوية مصلحته الشخصية .
- ٧ - عدم استخدام الثواب والعقاب من قبل مدير المدرسة يفسح المجال أمام الفئات غير المنضبطة باستغلال هذه الظروف لصالحها .

(١) عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتيجية الادارة ، مرجع سابق ص ٣٠٤ .

٨ - يتطلب تطبيق نظام الحرية اشخاصا على قدر كبير من الكفاءة والمقدرة والمعرفة بحيث يعرف كل واحد حدود هذه الحرية ويعمل من خلالها على تحقيق الاهداف التربوية ، ومن الصعب ان تتوفر هذه الصفات في المدرسية الابتدائية في الدول النامية .

- أى الأنماط الادارية أصلح للتطبيق في المدرسة الابتدائية ؟ :

في الصفحات السابقة استعرض الباحث النماذج الادارية المختلفة ، وأوضح لكل نموذج محاسنه ومساوئه .

ومن الصعوبة بمكان أن يفرض على ادارى معين ، نمط ادارى معين لا يحمده عنه . ولكن باستطاعة الباحث ارشاد المدير الى محاسن كل نمط من الانماط المذكورة لاستغلالها والاستفادة منها واجتناب ما فيها من مساوئ حرصا على نجاح العملية التربوية . لأن الادارة علم وفن في حد ذاتها ، فهي علم له قوانينه وأنظمتها ومعارفه . ولا بد على مدير المدرسة أن يطلع على هذه المعارف ويفهمها ، ليتسنى له الاخذ بالاصح منها الذى يتفق مع ظروف وامكانات المدرسة البشرية والمادية . والادارة أيضا فن تحتاج الى مدير ، يجيد تطبيق الاساليب الناجحة في التعامل مع مرؤوسيه ، ويطبق الانظمة بطرق حديثة ، ويتخذ القرار السليم في الوقت المناسب ويحافظ دائما على مشاعر الاخرين ، ويحاول أن يبنى بينه وبين العاملين معه علاقة متينة من خلالها يحقق اهداف المدرسة ويكسب رضا الجميع .

والنمط الادارى الذى يمكن ان يطبق وينجح في مدرسة معينة ، وتحت ظروف معروفة ويحقق في ظل هذه الظروف نجاحا معيناً ، لا يمكن ضمان نجاحه فى

مدرسة اخرى تختلف عن سابقتها باشياء كثيرة .

لذلك فان بعض ال مواقف وبعض المتغيرات قد تفرغ على المدير اتباع وتطبيق نمط معين قد يغيره بين لحظة واخرى حسب ما يتطلب كل موقف ادارى امامه . ولا يقصد الباحث ان لا يكون المدير مستقرا على نمط او نظام واحد . ولكن ما يقصده ان يتصرف المدير بالمرونة الادارية وسرعة البت في الامور التي تحتاج الي اتخاذ قرارات سريعة فيها . والباحث فيما يلي سوف يحاول ابراز اهم الانماط الادارية التي يرى انها صالحة للتطبيق في المجتمع السعودي وفي المدرسة الابتدائية بالذات .

- النموذج الديمقراطي :

يعتبر هذا النموذج من افضل النماذج الادارية التي يفضلها رجال الادارة والتربية وذلك لكثرة محاسنه التي اثبتتها التجارب العلمية . حيث ذكر الدكتور مدني علاقي ماياتي : " لقد دلت الدراسات الميدانية التي اجريت في السنوات الماضية عن عملية الاشراف الادارى على ان نموذج القيادة الديمقراطية هو اكثر نماذج القيادة فعالية بالقياس لغيره من النماذج (١) " .

والديمقراطية في الادارة المدرسية تعنى في ابسط صورها سماع اراء المدرسين والاخذ بالصالح منها ومحاولة وضع كل عامل في المدرسة في المكان الذي يناسبه ويناسب وقدراته وامكانياته ، بحيث يستطيع ان يعمل العمل الذي يرتاح اليه وينتج فيه افضل انتاج . كما يستطيع مراعاة الامير المحيطة بالشخص العامل في المدرسة ومحاولة تسوية تدليل الصعاب التي تقابله .

- الاسس الديمقراطية التي يمكن تطبيقها في المدرسة الابتدائية :

- ١ - معرفة قدرات المدرسين والاعضاء العاملين في المدرسة :
يستطيع المدير في المدرسة الابتدائية ان يكون فكرة واضحة عن كل مدرس وعن قدراته وذلك عن طريق الامور التالية :

(١) مدني عبدالقادر علاقي ، الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الادارية ، جدة ، تهامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٦٠٩ .

أ - الاختصاص وذلك يتمثل من خريجي الكليات المتوسطة ومركز العلوم والرياضيات .

ب - متابعة المدرس في تدريسه ومعرفة نجاحه في بعض المواد نجاحا أكثر من المواد الأخرى وبالتالي توجيهه الى المواد التي أثبتت نجاحه فيها .

ج - ميول المدرس ومحبه لبعض المواد ، ولنوع معين من الأنشطة المدرسية التي تزاول خارج الفصل الدراسي .

د - محاولة أخذ آراء المدرسين وتحقيق رغباتهم بقدر الامكان بحيث يعطى كل مدرس ما يناسبه اذا سمحت الظروف بذلك حتى تستطيع الادارة المدرسية أن تجنى افضل النتائج .

٢ - اشراك المدرسين في تحديد السياسات والبرامج :

يمكن لمدير المدرسة أن يعقد اجتماعا بالهيئة التعليمية العاملة في المدرسة ويحاول من خلال هذا الاجتماع تحديد الخطوط العريضة للسياسة التعليمية داخل المدرسة في ضوء الاهداف التربوية الموضوعة من قبل وزارة المعارف وان يأخذ آراء المدرسين في أنسب الطرق لتحقيق تلك الاهداف .

٣ - تنظيم جهود الافراد في المدرسة :

يمكن للادارة المدرسية من وضع نظام داخل المدرسة يعرفه الجميع ، ومن خلاله يعمل كل واحد في مجال تخصصه . بحيث تحصل المدرسة في النهاية على عمل متكامل يخدم المصلحة العامة ويتمتع الازد واجية في الاعمال وتكرارها ويوجد روح التنافس بين الاعضاء العاملين .

٤ - تفويض السلطة :

تطبق نموذج الديمقراطية في المدرسة يتطلب من مديرها ان يعطى العاملين

معها شيئاً من الصلاحيات والسلطات بحيث يستطيع كل فرد ان يعمل بحرية تساعده على الانتاج الافضل بعيداً عن المركزية التي تحد من نشاطه .
وبالتالي ينتعد مدير المدرسة عن كثرة الاعمال الادارية التي لا داعي لوجودها أحياناً . (١)

ولا يعني ذلك عدم الاشراف من قبل المدير ، بل من الافضل أن يكون هناك اشراف وتوجيه في حدود المصلحة العامة .

٥ - المرونة الادارية :

أمام مدير المدرسة أنظمة ولوائح تحدد المسؤوليات لكل عضو عامل في الجهاز الاداري .
ولكن المدير الناجح هو الذي يستطيع ان يوفق بين هذه الانظمة وظروف العاملين معه في حدود المصلحة العامة .
ويرى الباحث مثلاً ان :

النظام يمنع منعا باتاً خروج الموظف من المدرسة أثناء اليوم الدراسي .

ولكن هناك ظروف تمر على بعض المدرسين وتكون أحياناً ظروف صعبة جداً فلماذا لا يكون عند مدير المدرسة صلاحيات يتصرف على ضوءها حسب ما يراها مناسباً ؟

والباحث يرى انه لا مانع من خروج المدرس من المدرسة عندما لا يكون لديه حصص دراسية في حالة احتياجه الفعلي للخروج وذلك يرجع لتقدير مدير هذه الظروف .

وبالتالي يوفق مدير المدرسة بين المصلحة العامة للمدرسة ، وظروف المدرس الخارجية التي تجعله يعطى عطاءً أكثر في حالة مساعدة مدير المدرسة في حل مشاكله .

ألا يمكن لمدير المدرسة أن يحقق ذلك ؟

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ٢١-٢٨ .

الإدارة المدرسية والقيادة

من المؤكد ان القيادة في الإدارة بصفة عامة ذات أهمية قصوى ، ومن المعروف ان الدول تصرف اموالا كثيرة في سبيل اعداد القادة ، فالقائد الذي تعرض الى برامج اعداد جيدة يستطيع ان يسير بخطى ثابتة في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة مستخدما انجح الوسائل والطرق الموصلة الى هدفه باقل تكلفة وباقصر وقت وبأقل جهد . وقد روى عن رسول الله صلى الله عليه وسلم تأكيداه على أهمية القيادة بقوله (اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحد هم) (١) .

ونسبة الى أهمية القيادة في المدرسة الابتدائية ، ولذلك فان الباحث سوف يتعرض الى تعريف القيادة
فالقيادة تعرف بأنها " العملية الخاصة بدفع وتشجيع الافراد نحو انجاز أهداف معينة " (٢) .

فالتعريف يمكن شرح أفكاره بالامور التالية :

- ١ - القيادة تعنى المشاركة والتوجيه والقائد لا يمكن ان يعمل بمفرده ولا يستطيع ذلك . ولذلك يجب عليه ان يشارك زملاءه ويباد لهم الافكار ويترك ادرية يستطيع ان يوجههم الوجهة الصحيحة من غير أن يسء اليهم .
- ٢ - يعتبر من مقومات النجاح في الإدارة المدرسية تطبيق العلاقات الانسانية فالانسان له مشاعره ومشاكله التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار في التعامل معه .
- ٣ - يستطيع القائد ان يستخدم مجموعة من الاساليب لدفع الافراد الى الانتاج

وهي :

(١) زوايه البخارى ومسلم .
(٢) مدني علاقي ، الانارة ، ص ٥٨

أ - التشجيع والتوجيه .

ب - الشدة وقد يلجأ القائد إليها أحيانا في بعض الظروف .

ويستطيع الباحث ان يعرف القيادة في المدرسة الابتدائية بانها :
* عملية استغلال الامكانيات البشرية والمادية افضل استغلال لتحقيق
الاهداف التربوية * .

العوامل المساعدة لنجاح القائد الادارى

هناك مجموعة من العوامل تساعد في نجاح مهمته ومنها مثلا :

١ - السلطة :

في الانظمة الادارية واللوائح يوضح لكل مركز في الادارة صلاحيات معينة
يستطيع القائد (المدير) ان يمارسها ويجبر الاخرين على تنفيذها
وان استغلها المدير افضل استغلال فانه بالتاكيد سوف يصل الى ما يريد ،
لانها اصلا وضعت للمصلحة العامة . وفي المدرسة الابتدائية هناك مجموعة
من السلطات وضعها النظام الادارى السعودى يستطيع المدير ان يستخدمها
في مصلحة العمل التربوى (١) .

٢ - المكافآت :

تعتبر النواحي المادية ذات تاثير على الفرد من سلطات القائد ان يقدم
للفرد المخلص ما يستحقه من التقدير العالى وبامكان القائد ايضا ان يحجبه

(١) وضع الباحث صورة من صلاحيات مدير المدرسة الابتدائية حسب النظام
السعودى مع الملاحق ، راجع الملحق رقم (٢) .

عن الذى لا يستحقه بالطرق المختلفة ، فالمدیر فى المدرسة الابتدائية
بإمكانه ان يرفع تقاريره عن المدرسين وبواسطتها يمكن ان يعطى المدرس
الامتياز علاوة تشجيعية، وبإمكانه ايضا ان يقوم بالحسم من المرتب على من يستحق
الحسم . شريطة ان يوضع لذلك الحسم ضوابط ادارية سليمة تعطى كل فرد حقه .

شخصية القائد : - ٣

مما لا شك فيه ان لكل فرد عوامل ذاتية تساعد على نجاح قيادته . ومن
هذه العوامل :

أ - الثقافة : فكما كانت ثقافة القائد واسعة كلما زاد احترامه عند مرؤوسيه
ومساعدته هذه الثقافة على التصرف السليم وكسب ثقة الاخرين .

ب - حسن الاسلوب فى التعامل فكل موقف يحتاج الى نوع معين من التعامل
احيانا اللين ياتى بالنتائج الافضل، وأحياناً يلجأ القائد الى الشدة
لانها أنجح أثراً فى معالجة موقف معين .

ج - العدل : يجب أن يكون القائد عادلاً فى تعامله وخاصة مدير المدرسة
فانه يتعامل مع طبيعة تحتاج الى العدل فى كل شئ ، لان المعلمين
فى المدرسة الابتدائية يشرفون على تربية ابناء المجتمع فلا أقل مسن
معاملتهم بالعدل .

...

القول الثاني
بديهي

مدير المدرسة الابتدائية

مدى المدرسة الابتدائية

يعتبر المدير على رأس القائمين بالعمل التربوي في المدرسة ، فهو قسمة السلطة الادارية التي تشرف على تنفيذ البرامج التربوية ، فهو الذي يخطط لمؤوسيه لتحقيق الاهداف التربوية . ويقوم بالاشراف على تنفيذ البرامج الدراسية والانشطة المدرسية خارج نطاق الصف .

ولقد تطورت النظرة الى المدرسة الابتدائية ، فأصبحت المكان التربوي الذي يتم لدى التلاميذ خلاله تطوير المفاهيم الاساسية المتنوعة للناس والأشياء . واكتشاف مواهبهم وتوجيهها الوجهة الصحيحة ، وتهذيب اخلاقهم وغرس القيسم والعبادى الاسلامية في نفوسهم .

وبالطبع فان مدير المدرسة تطورت مسؤولياته بتطور مهام المدرسة فأصبح مسئولاً عن هذا الجهاز التربوي المهم .

فمن هو المدير ؟ . . للجواب على هذا السؤال لابد من استعراض بعض التعريفات لهذا المدير .

" بكل بساطة نستطيع ان نقول : ان تعريف المدير يأتي من تعريف الدور الذي يمارسه في التنظيم . " (١) .

فان اردنا ان نعرف دور المدير في المدرسة الابتدائية فاننا نستطيع أن نلخص اعماله في الامور التالية :

- ١ - ايضاح الاهداف التربوية للمدرسة الابتدائية امام العاملين معه .
- ٢ - توجيه ومتابعة المدرسين والعاملين بالمدرسة من اداريين وخدم .
- ٣ - تقديم العون للمجتمع المحيط بالمدرسة بصوره المختلفة .

(١) مرجع سابق ، ص ٤٥٥ .

- ٤ - الاسهام فى حل مشاكل الطلاب ومساعدتهم .
- ٥ - بناء اتصالات قوية بين المدرسين من جانب والجهاز التربوى فى المنطقة التعليمية من جانب آخر .
- ٦ - متابعة الاعمال الادارية وتنظيم السجلات فى المدرسة .
- ٧ - تقييم عمل كل فرد فى المدرسة واعطائه ما يستحقه من تقديرات .
- ٨ - التخطيط والمتابعة لتنفيذ الانشطة المدرسية .
- ٩ - الاشراف على اسهام المدرسة فى النشاطات البيئية التى تحدث بين حين وآخر مثل (اسبوع المرور ، اسبوع الشجرة ، المساجد . . .)

يعد ما ذكر سابقا اهم الاعمال التى يقوم ويشرف عليها المدير . . . ولا يعنى ذلك انه يقوم بجميع تلك الاعمال لوحده ، بل قد يفوض وكيله بالقيام بها ويعطيه بعض الصلاحيات لتنفيذ تلك الامور . وقد يستعين مدير المدرسة برواد الفصول او المشرف الاجتماعى او المرشد الطلابى للقيام بالمهام التربوية وتنفيذ السياسة التعليمية ، ولكن ذلك لا يعفى المدير من المسئولية امام السلطات التعليمية ، فهو المسئول الاول عن المدرسة والاطباء التى تقع فيها .

- صفات مدير المدرسة :

فى الواقع ان الباحث قد وجد اختلافا بين كتاب الادارة المدرسية من خلال الصفات التى يجب ان تتوفر فى مدير المدرسة وهو يلخص الصفات التى يرى ان تتوفر فى مدير المدرسة الابتدائية فى الامور التالية :

١ - القدوة الحسنة :

يجب على مدير المدرسة أن يكون قدوة صالحة للمدرسين والطلاب فـسـى سلوكه وتعامله وأخلاقه وجميع أعماله وان يكون رسول الله صلى الله عليه وسلم خيراً قدوة يقتدى بها في سلوكه ، حيث قال تعالى واصفا سلوك رسول الله وأخلاقه (وانك لعلى خلق عظيم) (١) .

٢ - المعاملة الحسنة :

ان يعامل العاملين معه بأسلوب الرفق واللين وان لا يكون قاسياً فـسـى معاملة زملائه المدرسين او في تربية أبنائه التلاميذ حيث قال تعالى : (ولا تستوى الحسنة ولا السيئة . . انفع بالتى هي أحسن . .) (٢) .

٣ - الصدق والأمانة :

أن يتحرى الصدق في أقواله وأفعاله وان يكون أميناً في تعامله مع الآخرين .

٤ - القدرة على قوة التأثير والاقناع بأسلوب تربوي وعلى :

من أبسط الأمور في مدير المدرسة أن يتصف بأسلوب مؤثر في الآخرين يستطيع من خلاله ان يصل الى ما يريد بأبسط العبارات وأيسرها .

٥ - الاتزان والثبات :

يجب على مدير المدرسة أن يكون متزاناً في قراراته ولا يتخذ قراراً حتى تثبتت لديه صلاحيته، وان لا تخضع قراراته وأوامره للتفسير المستمر الذى يبدو لا مبرر له أحياناً .

(١) سورة القلم : الآية ٤ .

(٢) سورة فصلت : الآية ٣٤ .

٦ - العلاقة الحسنة :

قدرة المدير على ايجاد علاقة حسنة وتعامل جيد بينه وبين المدرسين وأولياء أمور التلاميذ والتلاميذ انفسهم . فقد قال تعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم (ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك) (١) .

٧ - أن يكون محبا للعلم وطلابه :

العلم واجب ديني فرضه الدين الاسلامي على كل مسلم ومسلمة ، فمن واجب المدير ان يكون محبا ومؤدبا لهذا الواجب . فقد قال صلى الله عليه وسلم " انما بعثت معلما " (٢) فالتعليم مهنة الانبياء والمرسلين .

٨ - ان يسعى دائما الى تنمية ثقافته بصفة عامة والثقافة الادارية بصفة خاصة عن طريق الامور التالية :

- أ - الاطلاع على كل جديد في علم الادارة التربوية وفهم جميع العبادات والانظمة والقوانين الادارية .
- ب - متابعة كل البحوث والندوات الادارية التي تعقد بين حين وآخر .
- ج - الاتصال بالقيادات الادارية واستشارتها فيما يعترضه من صعاب أثناء اداء عمله .
- د - التقدم لكل دورة تعقد للاستفادة منها .

٩ - الصفات الجسمية :

هناك مجموعة من الصفات الجسمية التي لابد من توفرها في مدير المدرسة منها :

- أ - خلو جسمه من العاهات التي تعيقه عن اداء عمله .

(١) - سورة ال عمران : آية ١٥٩ .

(٢) - رواه الترمذي .

ب - طلاقة اللسان وحسن التعبير .

ج - الذكاء .

د - حسن الهندام .

برامج اعداد مدرسو المدرسة الابتدائية

في النظام السعودي لم يكن هناك برامج اعداد خاصة بالمدير خاصة ، بل يسرى عليه نظام اعداد المدرس السعودي لان من أهم شروط تعيين المدير ان يكون قد امضى في التدريس ثلاث سنوات على الاقل . ومن الافضل ايضاح شروط تعيين مدير المدرسة لابتدائية في النظام السعودي :

- ١ - ان يكون سعودي الجنسية .
- ٢ - ان يكون من حملة دبلوم معاهد المعلمين او مراكز الدراسات التكميلية .
- ٣ - ان يكون قد امضى في التدريس ثلاث سنوات على الاقل .
- ٤ - حسن السيرة والسلوك .
- ٥ - ان يكون لائقا طبيا (١) .

وانطلاقا من الشروط السابقة التي تفترض ان يكون المدير قد امضى في التدريس ثلاث سنوات فان الباحث سوف يستعرض برامج اعداد المدرس في المملكة العربية السعودية وخاصة في منطقة الطائف التي هي ميدان البحث ، ولا يعنيه استعراض النهضة التعليمية التي حدثت في السعودية لان مجالها ليس في هذا البحث .

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، النظام الداخلي للمدرسة

الابتدائية ، الرياض ، مؤسسة النور ، ١٣٨٤ هـ ، ص ١٤ .

العهد السعودي :

بعد بزوغ فجر السعودي على الجزيرة العربية تغيرت الاحوال وكان لزاما على الدولة ان تغير تلك الاوضاع المتردية وان تعتمد في ذلك على ابناءها في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية . . الخ .

ففكرت الدولة في ايجاد الفرد المتعلم التي تعتمد عليه في بناء أمة اسلامية قوية، فأنشأت المدارس الحكومية التي تشرف عليها الدولة وتوفر لها جميع متطلبات العلم الحديث ولكن الدولة في بداية عهد ها قابلتها صعاب كثيرة في انتشار التعليم منها :

١ - قلة المتعلمين في الجزيرة العربية الذين يُعتمد عليهم في القيام بمهام مهنة التدريس واستطاعت الدولة ان تقوم بالحلول التالية لحل تلك المشكلة :

أ - قبول جميع المتعلمين في مهنة التدريس ولو لم يحملوا مؤهلات دراسية .
ب - الاستعانة بالمدرسين من الدول العربية للقيام بمهمة التدريس في المدارس .

٢ - قلة الموارد المالية في بداية العهد السعودي وقد حُلت هذه المشكلة ولله الحمد بعد اكتشاف البترول .

٣ - اتساع رقعة المملكة العربية السعودية وصعوبة الاتصال بين اجزائها المختلفة .

٤ - صعوبة الوصول لبعض المناطق في أنحاء المملكة .

٥ - المعارضة من بعض الاهالي للتعليم وعدم الاقبال عليه من الطلاب .

لكن العوامل والمصاعب السابق ذكرها لم تكن عزيمة الدولة عن انشاء نهضة تعليمية اصبحت في وقتنا الحاضر شامخة الاركان قوية البنية عظيمة التركيب والمحتوى .

والباحث سوف يوجز أهم ملامح برامج اعداد المعلمين والجهود التي قامت بها الدولة والتي تتمثل في الخطوات التالية :

١ - في عام ١٣٤٥ هـ أنشئ المعهد السعودي في مكة المكرمة (١) . وكان الهدف من انشاء هذا المعهد ايجاد الكوادر التعليمية التي تستطيع القيام بمهام التعليم في المدارس الابتدائية وكانت مدة الدراسة فيه خمس سنوات . ويحق للدارس في هذا المعهد الالتحاق بكليتي التربية والشريعة بمكة .

٢ - افتتحت دار التوحيد بمدينة الطائف في عام ١٣٦٤ هـ (٢) والقبول في هذه المدرسة بعد المرحلة الابتدائية والدراسة فيها متوسطة وثانوية ويحق للطالب المتخرج منها الالتحاق بالجامعات .

٣ - في عام ١٣٦٩ هـ انشأت كليتي الشريعة والتربية في مكة المكرمة (٣) .

٤ - معاهد المعلمين الابتدائية :
نتيجة لافتتاح عدد كبير من المدارس الابتدائية في المملكة ، ولتغطية الحاجة الى المدرسين الوطنيين في هذه المدارس قامت وزارة المعارف

(١) عبد الله الزيد : التعليم في المملكة ، جدة : دار عكاظ للطباعة والنشر ، ١٣٩٧ هـ ، ص ٠٩

(٢) المرجع السابق ، ص ٠٩

(٣) المرجع السابق ، ص ٠١٣

(في عام ١٩٥٣ م) (١) بافتتاح عدة معاهد في مدن المملكة يكون القبول فيها بعد الشهادة الابتدائية . ومدة الدراسة في هذه المعاهد ثلاث سنوات يتخرج بعدها الطالب مدرسا في المدارس الابتدائية . وقد ساهم خريجو هذه المعاهد في حل مشكلة المعلمين في مرحلة الدراسة الابتدائية ولكن وزارة المعارف لاحظت ضعفا في مستوى هؤلاء المدرسين . ورغبة منها في رفع مستواهم فقد ألغت هذه المعاهد في عام ١٩٦٦ م (٢) واقامت مكانها المعاهد الثانوية .

٥ - مراكز الدراسات التكميلية :

لقد أرادت وزارة المعارف أن ترفع من مستوى معلم المرحلة الابتدائية - خريجي المعاهد الابتدائية - فاقامت مركزين دراسيين فسي كل من الطائف والرياض ، ويعتبران من وسائل التدريب أثناء العمل . وقد شرع بتأسيس هذين المركزين في عام ١٩٦٦/٦٥ م - ١٣٨٦/٨٥ هـ (٣) . وهذه المراكز لا تضيف اعدادا جديدة الى مدرسي المرحلة الابتدائية لانها لا تقبل دارسيها الا من معلم المدارس الابتدائية ومن خريجي معاهد المعلمين الابتدائية . والهدف الاساس من انشائها رفع مستوى المدرس في التعليم الابتدائي وتأهيله مهنيا ليقوم بمهنته التربوية خير قيام . ولا زال هذان المركزان يقومان بمهنتهما خير قيام حتى الآن .

-
- (١) احصاءات وزارة المعارف السعودية ، ١٩٧٥ م ص ٤٠ .
(٢) عبدالفتاح جلال : تطوير التعليم في المملكة ، القاهرة : المركز الدولي لتعليم الكبار في العالم العربي ، ١٣٩٥ هـ ص ٧٣ .
(٣) احصاءات التعليم ، المرجع السابق ص ٤٠ .

ولقد أسهمت هذه المعاهد اسهاما فعالا في ايجاد المعلم القادر على أداء مهمته واستطاعت ان تحل مشكلة وزارة المعارف من استقدام والتعاقد مع معلم المرحلة الابتدائية تقريبا حيث بلغ عدد طلاب هذه المعاهد في عام ١٣٩٤ هـ (١٠٨٣٤ طالبا) (١) .

وحلت هذه المعاهد الثانوية محل المعاهد الابتدائية التي افتتها وزارة المعارف كما ذكرنا آنفا .

وأرادت وزارة المعارف ان ترفع من مستوى هؤلاء المدرسين فأوقفت فتح المعاهد بل أفتت أكثرها في اغلب مدن المملكة حيث بلغ عددها في عام ١٩٧٩م / ١٩٨٠م (١٨ معهدا) (٢) فقط وما زالت الوزارة مستمرة في هدفها في تقليص عدد هذه المعاهد ، ولكن اوجدت البديل لها الذي يتمثل في الآتي :

٧ - الكليات المتوسطة :

يعتبر افتتاح الكليات المتوسطة نجاحا جديدا في اعداد المعلم للمرحلة الابتدائية التي تعتبر من اصعب مراحل اعداد الطفل ومن أكثرها خطورة على مستقبله .

لذلك فان وزارة المعارف ماضية في تحقيق اهدافها التي تتمثل في ايجاد المعلم الكفء القادر على تحمل اعباء مهنة التدريس .

(١) الاحصاءات الاجتماعية ، مجلة التوثيق التربوي ، الرياض : مركز التوثيق

التربوي ، ١٤٠٢ هـ العدد ٢٢ ص ١٢٩ .

(٢) عبد الوهاب عبد الواسع ، التعليم في المملكة ، مرجع سابق ص ٤٧ .

فقد بدأت الوزارة في انشاء الكليات المتوسطة با نشاء كليتين متوسطتين
في كل من مكة والرياض في عام ١٣٩٧/٩٦ هـ وواصلت الوزارة عملية
افتتاح الكليات المتوسطة عام بعد عام حتى بلغت ثلاثة عشر كلية في عام
١٤٠١/١٤٠٢ هـ (١) .

والكليات المتوسطة تقوم بدورين هامين هما :

أ - التدريب :

وهو يتمثل في قبول المدرسين الحاصلين على معهد المعلمين
الثانوى او مركز الدراسات التكميلية . والهدف من قبولهم رفـع
مستواهم التعليمى والثقافى وتدريبهم على احدث الطرق العلمية فى
التدريس .

ب - الاعداد :

ويتمثل فى قبول الطلاب الحاصلين على الشهادة الثانوية واعداد هم
لمهنة التدريس فى المدارس الابتدائية وان كان الاقبال من الطنلاب
ضعيفا على الكليات .

وتعتبر الكليات المتوسطة اعلى مرحلة لاعداد مدرسى المرحلة
الابتدائية . وتتلخص اهدافها فى الامور التالية :

(١) ايجاد معلمين سعوديين مؤهلين اكاديميا ومهنيا للعمل فى
المدرسة الابتدائية .

(٢) تدريس وتطوير اعداد المعلمين السابقين واعداد معلمين جدد
لمهنة التدريس .

(١) عبد الرحمن سليمان الوابلى " الكليات المتوسطة ، النشأة والتطوير ، الرياض
مجلة التوثيق التربوى ، العدد العشرين محرم ١٤٠١ هـ ، ص ٢٥ .

- (٣) مساعدة ادارة التعليم في حل المشاكل التربوية والتعليمية فـسـي
المدارس الابتدائية وتنظيم برامج تدريبية وتنشيطية للمعلمين
حسب مقتضيات التطور في التربية والتعليم .
- (٤) الاسهام مع الجهات المختصة بالوزارة بالابحاث التي تؤدي السـي
تطوير المناهج الدراسية في المرحلة الابتدائية .
- (٥) التعاون مع المؤسسات التربوية داخل المدرسة وخارجها لتطوير
التعليم الابتدائي ، بالاشتراك بالبحوث التربوية والتطبيقية وحضور
المؤتمرات والحلقات الدراسية لتبادل المعرفة والخبرة .

وقد استطاع المشرفون على الكليات المتوسطة ان يضعوا برامج جيدة لطلاب
الكليات تتمثل في الاختصاصات المهنية المختلفة مثل الرياضيات ، اللغة
العربية ، التربية الاسلامية . . . الخ . وهذا بالتالي يخفف العبء على
مدرسي المرحلة الابتدائية حيث كان في العاض يقوم بتدريس جميع
المواد . اما الان فقد عرفت هذه المرحلة الاختصاصات المهنية .

والوزارة ماضية في سياستها التي تهدف الى التوسع في الكليات
المتوسطة لمواجهة الضغط الشديد في عدد المدارس الابتدائية في المملكة
العربية السعودية التي يمثلها الجدول التالي :

عدد المدارس	مجموع الفصول	مجموع المعلمين	مجموع الطلاب (١)
٣٦٣٨	٢٦٦٠٧	٢٨١٥٣	٥١٧٠٦٩

والاحصائية اخذت في يوم ١٥ / ١ / ١٤٠٠ هـ .

(١) عبد الوهاب عبدالواسع ، التعليم في المملكة ص ٤٣ .

٩ - مراكز العلوم والرياضيات :

تشرف على هذه المراكز الكليات المتوسطة . وهي تختص بتعليم
مادتي الرياضيات والعلوم كمواد اساسية على الطالب اجتيازها بنجاح .

...

نظرة سريعة الى تطور تعليم البنين في مدينة الطائف

الطائف وما جاورها من قرى شعلتها النهضة التعليمية التي قامت بها الدولة
السعودية وما زالت هذه النهضة تحقق اهدافها يوما بعد يوم في شتى المجالات
التربوية ففي كل عام جديد يفتح عدد كبير من المدارس في مناطق مختلفة من
المدينة وما حولها .

وفيما يلي موجزا لأهم أحداث التطور التعليمي بصفة عامة ، والتطور الخاص
بالمدرس والمدير بصفة خاصة .

تعتبر المدرسة السعودية الابتدائية اول مدرسة افتتحت في مدينة الطائف
ومن المدارس التي تشرف عليها الدولة . فقد انشئت عام ١٣٤٥ هـ . وتتابع بعد
ذلك افتتاح أعداد جديدة من المدارس الابتدائية في مدينة الطائف وفي القرى
المجاورة لها ، حتى بلغ عدد هذه المدارس في عام ١٤٠٢ / ٤٠٣ هـ ٢٥٠ مدرسة

وفيما يلي رصد لاهم المدارس المفتوحة والادارات التعليمية الرسمية :

- في عام ١٣٦٤ هـ انشئت متوسطة وثانوية دار التوحيد . وقد سبق الحديث عنها . وتتابع فتح المدارس المتوسطة في كل حي وفي كل قرية حتى بلغ عدد المدارس المتوسطة في منطقة الطائف التعليمية ٥٢ مدرسة للعام الدراسي ١٤٠٣ هـ .

- اما في المرحلة الثانوية فهناك مجموعة كبيرة من هذه المدارس تقوم بتقديم العلوم المختلفة . وقد بلغ عددها ٢٤ مدرسة . كان هذا بالاضافة الى مدرسة ثانوية تجارية ومدرسة ثانوية مهنية انشئت في العام الدراسي ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ .

- في عام ١٣٦٩ هـ فتحت في مدينة الطائف معتمدة للمعارف وفيما بعد اصبحت ادارة للتعليم مستقلة .

- وفي عام ١٣٩٢ هـ انشئت ادارة التعليم بالمنطقة الغربية التي تضم المدن التعليمية التالية : جدة ومكة والطائف وما يتبع هذه المدن من القرى المجاورة .

- مرحلة اعداد المعلمين في مدينة الطائف :

- أنشئ معهد معلمين على النظام القديم عام ١٩٥٣ م وقد الغي فيما بعد .

- فتح معهد معلمين ثانوي في مدينة الطائف في عام ١٩٦٦ م .

- فتح مركز الدراسات التكميلية في عام ١٣٨٥ هـ / ١٣٨٦ هـ وما زال يستقبل

اعدادا كبيرة من معلمى المرحلة الابتدائية وقد سبق الحديث عنه .

- أنشئت الكلية المتوسطة في مدينة الطائف عام ١٣٩٩/٩٨ هـ .

- وكذلك يتبع هذه الكلية مركز العلوم والرياضيات لمعلى المرحلة المتوسطة (١) .
 - فتح فرع بكلية التربية تابعا لجامعة ام القرى في مدينة الطائف .
- ومازالت النهضة التعليمية تسير بخطى ثابتة في جميع المجالات . ففى كل عام تفتح اعدادا كبيرة من المدارس في جميع المراحل .

...

برامج تدريب مدير المدرسة الابتدائية

في الصفحات السابقة استعرض الباحث برامج اعداد مدير المدرسة الابتدائية وفي الحقيقة وبمنظرة فاحصة في مواد الدراسة في معاهد المعلمين أو مراكز الدراسات التكميلية ، يجد ها خالية من مواد الادارة المدرسية ما عدا مادة واحدة فقط تدرس في نهاية الفترة ، ولا تحوى هذه المادة سوى التعريف بالادارة المدرسية فقط . ولا تعطى الطالب اعدادا اداريا يمكن الاعتماد عليه في المستقبل في ادارة المدرسة ، لان هدف المعاهد والمراكز اعداد الطالب اعدادا مهنيا وعلميا ليصبح مدرسا ناجحا يقوم بعمله الجليل خير قيام .

لذلك فان وزارة المعارف أعدت برنامجا تدريبيا لمدير المدارس الابتدائية يأتي بعد ان يمارس المدير العمل في المدرسة .

(١) الاحصاءات التعليمية، لمنطقة الطائف لعام ١٤٠٢ هـ .

لذلك فان الباحث سوف يستعرض التدريب وأهدافه لكي يستطيع من ثم مقارنة برنامج وزارة المعارف بالخطوات الصحيحة للتدريب ، ويقرر هل البرنامج يسير في الخط الصحيح للتدريب ؟

- التدريب :

التدريب يعنى احداث توازن بين قدرات الموظف والكبر المعقد للإدارة . وكل تدريب يسعى إلى زيادة معلومات وخبرات المتدرب او اعداده لوظيفة اعلى فما هو التدريب بالمفهوم الدقيق ؟

"التدريب هو مجموع المجهودات الدقيقة والمخططة بعناية وحرص والتسليم تقوم بها ادارة الافراد لتحقيق تقدم وزيادة مهارة وخبرة وفهم المتدرب ولتنمية مدارك الموظف العام" (1) .

ومن التعريف يتضح لنا ان التدريب يجب ان يخضع لتخطيط دقيق قبل الاقدام عليه حتى يحقق اهدافه ، وأن يكون في كل ادارة جهاز مسئول عن شئون التدريب ، وأن تؤمن كل ادارة بان التدريب من أنجح وسائل التطوير في الجهاز الادارى .

والباحث يرى أن التدريب : هو محاولة تنمية قدرات ومواهب وثقافة الموظف المتدرب واعداده لمهام وظيفته او لمهام وظيفة اكبر منها أو غيرها في مستواها .

(1) ابراهيم درويش ، الادارة العامة ، ص ٣٢٧ .

- أهداف التدريب :

- ١ - ايجاد الموظف الذى باستطاعته التصرف فى امور وظيفته وحل المشاكل التى تقابله اثناء عمله على نحو واضح وسليم .
- ٢ - اعداد الموظف لمقابلة المتغيرات التى يتعرض لها اثناء أداء عمله . ومتابعة التطورات التى تحدث فى العالم ومعرفتها ولا سيما على صعيد تخصصه الوظيفى .
- ٣ - تاهيل الموظف لمهام وظيفته أعلى من وظيفته ، فى السلك الذى يعمل فيه غالبا .
- ٤ - منح الموظف الثقة فى نفسه عن طريق اعطائه شهادة تدريب وزيادة معلوماته ورفعها الى مرتبة أعلى (١) .
- ٥ - تقوية العلاقة الانسانية بين الافراد اثناء وبعد التدريب وإبراز اهميتها فى الاعمال الادارية .
- ٦ - الاطلاع من قبل المتدرب على كل جديد فى عمله .
- ٧ - رفع مستوى المتدرب المعنوى والمادى .
- ٨ - تدريب الموظف على مواجهة المشاكل وطرق علاجها .

هذه مجموعة من الاهداف العامة للتدريب ، التى يجب على المخططين لاي برنامج تربوى السعى الى تحقيقها ، ولا شك بان هناك اهدافا خاصة لكل برنامج يختص بهاعن غيره وتتفق معه وقد تختلف مع برامج اخرى . لذلك فانه من الواجب قبل ان يقوم اى جهاز بعملية التدريب ان يحدد الاهداف لهذا التدريب ويوسم

(١) حمدى عبد الهادى ، ادارة شؤون الموظفين ، القاهرة : دار الحمامى للطباعة والنشر ، ١٩٧٦ م ص ٨٤ .

الطريق الصحيح الى الوصول الى هذه الأهداف .

...

وسائل تقويم التدريب

التدريب برنامج يحتاج الى تخطيط مسبق لخطواته ويحتاج ايضا الى اموال تصرف عليه ومدربين اكفاء يقومون به . لذلك فانه من الواجب ان يكون للتدريب وسائل جيدة لتقويمه ومعرفة مستوى نجاحه واثاره على المتدربين ومن هذه الوسائل ما يلي :

١ - الندوات :

في نهاية مدة التدريب يعقد ندوة تضم المتدربين والخبراء المسئولين عن التدريب والمشرفين على تنفيذ برنامج التدريب ويكون هناك حوار صادق بين الجميع عن جميع جوانب التدريب . وهل حققت الاهداف المرجوة منه ؟ ام هناك مشاكل حالت دون ذلك . وما هي هذه المشاكل ؟

٢ - الامتحانات :

وهو الاسلوب المعمول به في المملكة العربية السعودية ، ويعتبر قياسا لمدى تحصيل المتدربين ونجاحهم ويعتبر مقياسا لنجاح التدريب نفسه .

٣ - الاستفتاء :

في نهاية مدة التدريب تعمل جداول استفتاءية توزع على المتدربين لمعرفة وجهة نظرهم حول التدريب والمشاكل التي قابلتهم اثناء التدريب واقتراحاتهم حول البرنامج نفسه . وبالتالي تحلل هذه الاجوبة من قبل المشرفين على البرنامج لاستخلاص النتائج منها .

ويعتبر هذا الاسلوب جيدا اذا صممت الاسئلة بشكل جيد وكانت هادفة في مضمونها واخفيت شخصيات المجيبين عليها لمنع المجاملات الشخصية .

٤ - تقارير الكفاية :

في هذا الاسلوب يلجأ المسئولون عن التدريب الى رئيس المتدرب المباشر لمعرفة مدى تحسن المتدرب بعد التدريب وهل التدريب اثر عليه تائيرا ايجابيا ام لا ؟ (١) .

هذه مجموعة من وسائل تقويم التدريب العامة ، ولاشك ان هناك وسائل أخرى خاصة بكل برنامج ومناسبة لكل فئة ، فما يصلح لتقويم برنامج تدريبي معين وفئة متدرية معينة قد لا يصلح لتقويم برنامج آخر ، يختلف عنه في المضمون والمحتوى والهدف .

...

(١) المرجع السابق ، ص (١٢٢-١٢٣) .

برامج تدريب مديري المدارس القائية الآن ؟

قامت وزارة المعارف بالتعاون مع وزارة التعليم العالي ممثلة في جامعتي أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك سعود بالرياض بافتتاح دورة خاصة بمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية . وسوف يقتصر الباحث في حديثه عن دورة مديري المدارس الابتدائية لأنها في مضمون بحثه .

فقد افتتحت الدورة في جامعة الملك سعود عام ١٣٩٢/١٣٩٣ هـ وبعد هذا بعام واحد افتتحت الدورة في جامعة أم القرى عام ١٣٩٥/٩٤ هـ^(١) ويعتبر افتتاح هذين المركزين خطوة جيدة في سبيل تدريب مديري المدارس ورفع مستواهم الثقافي والمهني وتدريبهم على الوسائل الإدارية الناجحة . وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهداف هذين المركزين التي تتلخص فيما يلي :

- ١- مساواة الدارسين على اكتساب المعارف التي تؤدى بالتالي إلى اكتسابهم المهارات الإدارية .
 - ٢- رفع الروح المعنوية لدى مديري المدارس الذين يخضعون للتدريب .
 - ٣- رفع المستوى التعليمي والمادى للمستدرج .
 - ٤- تحقيق استمرارية التعليم .
 - ٥- دراسة المشكلات التي تعوق الفرد عن الانتاج^(٢) .
- والدراسة في هذه الدورة عبارة عن فصلين دراسيين لمدة سنة دراسية كاملة .
- شروط القبول في هذين المركزين هي :

- ١- ان يكون من خريجي معهد المعلمين او مركز الدراسات التكميلية .
- ٢- ان يكون قد اتمى في العمل الإداري عامين كاملين .
- ٣- ترشيح رئيسه المباشر له^(٣)

(١) التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية ، مجلة التوثيق التربوي العدد ١٤ ،

شوال عام ١٣٩٧ هـ ، ص ٢١ .

(٢) دليل الدورات التدريبية ، جامعة أم القرى ، مركز الدراسات ، عام ١٣٩٥ هـ ، ص ٢ .

(٣) وزارة المعارف ، شروط القبول في ترشيح دورة مديري المدارس الابتدائية ، لعام

١٤٠٣/٤٠٢ هـ .

ملاحظات الباحث لتحسين وضع دورة مديري المدارس الابتدائية :

بعد استعراض اهداف دورة مديري المدارس الابتدائية ومدة الدراسة فيها ، والشروط الموضوعية للقبول لمن يريد الالتحاق بها ، يود الباحث أن يورد بعض الآراء التي يأمل أن تجد قبولا ودراسة من قبل المسؤولين عن هذه الدورة لعلها فيها ما يفيد :

وهذه الملاحظات هو جزها في النقاط التالية :

- ١ - التوسع في هذا البرنامج وأن يكون في جميع جامعات المملكة العربية السعودية، ليغطي أكبر نسبة من مديري المدارس وأن يهيئ أعدادا جديدة تتولى إدارة المدرسة .
- ٢ - زيادة مددة الدراسة في الدورة إلى عامين كاملين يمنح الدارس بعد هذا شهادة دبلوم عالي في الإدارة المدرسية تؤهل صاحبها إلى الالتحاق بأقسام الكليات المختلفة ليحصل على الشهادة الجامعية .
- ٣ - الاهتمام ببرامج الدورة وأن تكون الدراسة فيها أكثر جدية لأنه حسب معلومات الباحث لم يكن هناك رسوب في موادها الدراسية، مما يضيء على الدورة نوعا من عدم الجلالة من قبل الدارسين .
- ٤ - إعطاء المتفوق في هذا البرنامج مكافأة تشجيعية وليس بالضرورة أن تكون مادية .
- ٥ - إشراك مديري المدارس في التخطيط لبرامج الدورة والاستفادة من خبراتهم .
- ٦ - زيادة ساعات المواد الدراسية في الإدارة المدرسية في برامج الدورة وأن يكون هناك زيارات ميدانية للمدارس لمعرفة المشاكل التي تقابلها على الطبيعة .
- ٧ - تسهيل الشروط في قبول المديرين بهذه الدورة لأنه من حق أي مدير أن يحصل عليها طالما هو يقود المدرسة .
- ٨ - توفير الاساتذة والخبراء في الإدارة المدرسية الذين يشرفون على برنامج الدورة وتوفير جميع متطلبات نجاحها .

...

الفصل الثالث

الأعمال الشريفة التي يقوم بها المريد
داخل المدرسة الابتدائية

متابعة المدرس وتقويم أعماله :

يعتبر المدرس العنصر الاساسى الذى تعتمد عليه المدرسة فى تنفيذ برامجها التعليمية ، وعليه تقع مسئولية كبيرة فى نجاح أو فشل التعليم . والباحث سوف يوضح أهم واجبات المدرس التى يقوم بها فى المدرسة الابتدائية وطرق متابعة هذه الاعمال من قبل مدير المدرسة .

اولا : التحضير :

هو اعداد واختيار المادة المناسبة لمستوى الطلاب (العلى والذهنى) وللزمن المقرر للحصة الدراسية ، واختيار افضل الطرق والوسائل المساعدة على اىصال المعلومات الى اذهان الطلاب .

أهداف التحضير :

- ١- معرفة المادة المراد تدريسها وتحديد جوانب هذه المادة .
- ٢- اختيار معلومات مناسبة لمدارك التلاميذ وللزمن ومراجعتها والتأكد من صحتها وترتيبها ترتيبا حسنا .
- ٣- ايجاد الوسائل التعليمية الكفيلة بتحقيق اهداف الدرس .
- ٤- اختيار افضل الطرق التى يسهل بها توصيل المعلومات الى اذهان التلاميذ .

واجبات المدير نحو تحضير الدروس :

- ١- من اهم واجبات المدير الاطلاع على دفتر التحضير لكل مدرس يوميا والتوقيع عليه بالعلم .
- ٢- ارشاد المدرس فى حالة وجود نقص فى اعداده للدروس ، ومن الأفضل ان يكون الارشاد شفويا وان يكون المدرس لوحده مع المدير، وان يبتعد المدير عن الكتابة فى دفتر تحضير المدرس .

٣- عدم التساهل في التحضير مهما كانت ظروف المدرس ، لان التحضير مهم جدا للمدرس ويجعله متمكنا من مادته ولا يعرضه لمواقف حرجة اثناء تدريسه وامام طلابه .

٤- مساعدة المدرس على تهيئة الوسائل التعليمية الممكنة في المدرسة .

٥- ان يعقد اجتماعا خاصا بالمدرسين يوضح فيه العناصر المهمة في التحضير ويبين أهميته خاصة للمدرس الجديد . وقد نص النظام على ذلك حيث جاء فيه : " يجب على المدرس ان يعد دروسه اعدادا تاما قبل الدرس " (١) .

والمدير يجب أن يكون مشرفا على تحضير المدرس بنفسه ولا يفوض هذه الصلاحية لغيره أبدا ليكون على علم دائما بما يقوم به المدرس . وحتى يكون المدير صادقا في حكمه على المدرس وخاصة فيما يتطلب منه كتابة تقارير عن المدرس .

ثانيا : التدريس :

هو العمل الاساسي الذي يقوم به المدرس في المدرسة ، ومن أهم الواجبات الملقاة على عاتقه .

والتدريس " هو تزويد الطفل بالمعلومات التي يمكن ان تؤثر في شخصه تأثيرا عمليا " (٢) .

وعلى المدرس ان يسعى جاهدا لتقديم المعلومات المناسبة لمستوى الطلاب بطريقة جيدة وان يحاول توفير العناصر التالية في تدريسه ومنها :

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ٥ .

(٢) صالح عبدالعزيز وآخرون ، التربية وطرق التدريس ، القاهرة : دار المعارف

بمصر ، ١٩٧٦ م ، ص ٢٠٠ .

- ١ - اختيار الطريقة المناسبة للدارس وللتلاميذ وفي نفس الوقت ان يكيف طريقته حسب المواقف التعليمية التي امامه وان لا يكون جامدا في أدائه .
- ٢ - ان يكون المدرس قريبا من نفوس تلاميذه وان ينزل الى مستواهم حتى يستطيع ان يصل الى ما يريد وان يكون دائما قريبا منهم يعرف مشاكلهم ويحاول بمساعدة العاملين في المدرسة ايجاد افضل الحلول لها .
- ٣ - تهيئة الوسائل التعليمية المساعدة لنجاح المدرس في تدريسه ولا يصح الالمعلومات الى اذهان التلاميذ بأيسر الطرق واسهلها .
- ٤ - تعويد التلاميذ على التفكير السليم والتعبير عما يريد به الطالب بأسلوب جيد ، وتنمية قدراتهم المختلفة .
- ٥ - ان يسعى المدرس الى تحقيق اهداف المادة الدراسية وان ينفذ فقرات المنهج الموضحة من وزارة المعارف لكل مادة وان يكون ملما بالمادة التي يدرسها .
- ٦ - ان يكون المدرس قوى الشخصية مؤثرا في طلابه وان يكون متزنا وقادرا على ضبط نفسه وانفعالاته وان يكون صوته واضحا وسليما في نطقه . (١)

هذه هي بعض العناصر الاساسية في التدريس والباحث لن يتعرض لطرق التدريس ووسائله بالنسبة للمدرس لان هذا الموضوع ليس من مضمون بحثه انما أراد أن يبرز بعض العناصر الاساسية في نجاح عملية التدريس لكي يلاحظها مدير المدرسة اثناء زيارته للمدرس في الفصل .

...

(١) النظام الداخلي للمرحلة الابتدائية ، ص ٤٣-٤٨ .

طرق متابعة المدير للمدرس في تدريسه :

- ١ - يقوم المدير بجولات منتظمة على جميع فصول المدرسة الدراسية وجميع مرافقها ليعرف مدى صلاحية كل مرفق .
- ٢ - يكتب عن المدرس تقارير شهرية يوضح فيها محاسن تدريس المدرس وأخطائه والطرق المثلى في تلافى هذه الأخطاء . ومن الأفضل ان يطلع المدرس صاحب العلاقة على التقرير ليستفيد من آراء المدير ويحاول ان يصلح أخطائه . ولتكن هذه التقارير سرية بين المدير والمدرس .
- ٣ - يقوم بزيارات للمدرس من الأفضل أن تأخذ زيارته في كل مرة طابع التوجيه والنصح فيما بينهما، وأن يتعد المدير عن التجسس والغيبة استجابة لقوله تعالى (يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن ان بعض الظن اثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا أيحبا حدكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه واتقوا الله ان الله تواب رحيم) (١) صدق الله العظيم .
- ٤ - تقديم الشكر للمدرس الجيد ليكون قدوة لغيره من المدرسين وحتى يوجد هذا الشكر جوا من التنافس في المدرسة بين المدرسين .
- ٥ - على المدير عدم التدخل اثناء شرح المعلم للمدرس وعدم مناقشته في اساليب وطرق تعليمه حتى لا ينزع الثقة من نفوس التلاميذ في مدرستهم .
- ٦ - من الأفضل لمدير المدرسة ان يعقد اجتماعات بالمدرسين كالمادة الحاجة اليها التوضيح أسلم الطرق في التدريس وانواع الأخطاء التي يقع فيها أغلب المدرسين وطرق تلافيتها . ولا بأس من الاستعانة ببعض الافلام التعليمية

(١) سورة الحجرات : آية ١٢

المساعدة والموضحة لأسلم الطرق التعليمية في التدريس ، وكذلك الاستعانة
برجال التربية في ندوات تعليمية يستفيد منها جميع العاملين في المدرسة
الابتدائية .

التقويم الخاص بالمدرسين

المقصود من التقويم في المدرسة الابتدائية : هو ايضاح محاسن وأخطاء كل
عضو عامل في المدرسة، ومحاولة اصلاح الاخطاء عن طريق الارشاد والتوجيه من قبل
مدير المدرسة والموجه التربوي .
ويعنى التقويم " هو اعطاء الشئ قيمة واستحقاقه " (١) .

أهمية التقويم :

تتلخص أهمية التقويم في رأي الباحث في النقاط التالية :

- ١ - معرفة نقاط الضعف والقوة لدى المدرس .
- ٢ - عن طريق التقويم يملك مدير المدرسة الأدلة التي تساعد على الحكم الصحيح
على كل فرد في المدرسة وعلى مدى صحة ونجاح اى اسلوب تربوي يستخدم
في المدرسة .
- ٣ - التقويم يضع أمام المدير صورة واضحة عن الحاضر ليستطيع ان يخطط للمستقبل .
- ٤ - بواسطة التقويم يكشف المدير المواهب والقدرات لكل فرد ليضع الرجل
المناسب في المكان المناسب .

(١) حسين محضر : الجديد في الادارة المدرسية ، ص ١٩٧ .

وفي كل عام دراسي هناك تقارير سرية يقوم مدير المدرسة بتحريرها عن المدرسين ورفعها لإدارة التعليم بالمنطقة التعليمية . وقد نص النظام الإداري للمدرسة الابتدائية على ذلك حيث قال : " على مدير المدرسة أن يقدم تقريرا لإدارة التعليم على النحو التالي :

أ - هيئة التدريس من الإداريين وفنيين من حضورهم وغيابهم والملاحظات التي سجلت عليهم مع رفع بيان باسماء الممتازين منهم لتقوم الإدارة بتوجيه خطابات شكر وتقدير لهم ومحاسبة المقصرين " (١) .

والباحث سيعرض نموذجا لهذه التقارير :

الاسم	بيانات خاصة بالمدرس	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

الشكل (١)

والبيان السابق يوضح طريقة كتابة هذه التقارير السرية .

الآثار السيئة للتقارير السرية على المدرس :

- أ - لا يمنح المدرس العلاوة السنوية إذا لم يكن تقديره جيد فما فوق .
- ب - ينقل من مدرسته إلى مدرسة بعيدة عن مقر سكنه وذلك عقابا له في حالة حصوله على تقدير (ضعيف) .
- ج - لا يرفع إلى مرتبة أعلى من مرتبته ولا يسمح له بالمسابقات الوظيفية إذا كانت تقديراته ضعيفة (٢)
- د - للتقارير آثار سيئة على نفسية المدرس بين زملائه خاصة إذا تلقى خطاب توبيخ أو تأنيب من إدارة التعليم على مشهد من زملائه .
- هـ - تنزع الثقة من نفس المدرس وتجعله غير قادر على العطاء .

(١) جميل اسحاق عطار : دليل الاعمال الادارية والتعليم ، جدة : الادارة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية ، ١٤٠١ هـ ص ٠٦ .

(٢) ادارة التعليم بمنطقة الطائف ، تعميم رقم ١٢/٣٥ في ١٤٠٢/١/٢٥ هـ .

و - قد تدفع المدرس الى الهروب من مهنة التدريس والبعد عنها .

- الآثار الايجابية للتقارير السرية :

- ١ - تمنح المدرس ثقة في نفسه خاصة اذا تلقى خطاب شكر وتقدير ممتاز من ادارة المدرسة .
- ٢ - قد تكون فيها احد الحوافز التي تجعل المدرس يعمل اكثر للحصول على تقدير (جيد) .
- ٣ - تفسح المجال للمدرس للحصول على المكافآت المختلفة التي يكون لها ابلغ الاثر على نفسية المدرس .

ويجب ان يوضع للتقارير السرية ضوابط ومعايير توزع عليها درجات التقرير وان يأخذ كل عمل يقوم به المدرس نصيبه من الدرجات، ولا تكون التقديرات خاضعة لاراء وتخمينات مديري المدارس . والباحث يرى ان توزع درجات التقدير على العوامل التالية :

- ١ - حضور المدرس وعدم غيابه عن المدرسة .
- ٢ - تحضيره للدروس ومدى استكمال هذا التحضير للعناصر الاساسية .
- ٣ - تدريس المدرس والطرق التي يتبعها في تدريسه، وهل تبذل مجهودا فعلا ؟ وهل تؤدى الغرض المطلوب منها ؟ وما مدى ملاءمتها للتلاميذ ولمستواهم العقلي .
- ٤ - تعامل المدرس مع طلابه، وهل يبذل مجهودا وقريبا الى نفوسهم ؟
- ٥ - مشاركة المدرس في النشاط المدرسي، وابرز الانشطة التي يمارسها .
- ٦ - المجهودات التي يقوم بها المدرس مع تلاميذه بصفة عامة، ومع التلاميذ الذين يشكون من تأخر دراسي بصفة خاصة .

- ٧ - مساهمة المدرس في معاملة الاباء ومجهوداته في ايجاد روابط قوية بين البيت والمدرسة .
- ٨ - تعاونه مع الادارة المدرسية في تنفيذ التعليمات الادارية والتربوية .
- ٩ - نتائج طلابه في الامتحانات، وهل يقوم بمجهودات لتحسين نسبة النجاح بين اختبار وآخر؟
- ١٠ - مدى ارتياح المدرس للعمل في المدرسة وهل يمارس العمل عن رغبة ؟ ام العمل مفروض عليه ؟
- ١١ - قدرته على المساهمة في المجالس المختلفة مثل مجلس الاباء والمعلمين، ومجلس المدرسين، وغيرها من المجالس التربوية في المدرسة .
- ١٢ - تعاونه مع زملائه المدرسين فيما يعود بالصالح العام على المدرسة .

دور المدير في تقويم المدرس :

على مدير المدرسة أن يتحرى الصدق والامانة في كتابة تقاريره وان يعلم ان هذه التقارير لها آثار سيئة جدا على المدرس . لذلك يجب ان يكون صادقا في كل ما يكتب عن أعضاء الجهاز التربوي العامل في المدرسة ، وأن يراقب الله في كل صغيرة وكبيرة وان يتذكر قوله تعالى (كل امرئ بما كسب رهين) (١) . وقوله صلى الله عليه وسلم : (كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته) (٢) . وعلى المدير أن لا يعتمد على وكيله او مراقب المدرسة أو غيرهما في كتابة الملاحظات عن المدرسين بل لا بد أن يقوم بذلك بنفسه حتى لا يفسح المجال للتضليل والمجاملات الشخصية التي قد

(١) سورة الطور : الآية ٢١ .

(٢) متفق عليه .

- تؤثر في تقدير المدرس لاداء عمله . والمدير عند كتابة ملاحظاته عن المدرس يجب ان يهدف الى ما يأتى :
- أ - المصلحة العامة .
 - ب - ان يكون عادلا في معاملته للجميع وان لا تطفى العلاقات الشخصية والاهداف الذاتية على تقاريره .
 - ج - مراقبة الله في السر والعلن .

وحتى يحقق التقرير السرى هدفه لا بد ان يطلع عليه المدرس ، ويناقش مدير المدرسة في جميع ما كتب عنه حتى يحاول المدرس في المستقبل اصلاح الاخطاء التى وقع فيها سابقاً، ويحسن من مستواه .

وبذلك يصل المدير الى أفضل النتائج ويحقق الاهداف التربوية بطرق صحيحة وسليمة .

- النشاط المدرسى :

يعتبر النشاط المدرسى الذى يمارسه التلميذ فى المدرسة من الوسائل التعليمية المساعدة فى اكتشاف مواهب وقدرات التلميذ .

والنشاط * هو الوسيلة التى يجب ان تستخدم لاكتشاف المواهب والقدرات ثمقل هذه المواهب وتلك القدرات * (١) .

- أهداف النشاط المدرسى :

- ١ - اكتشاف مواهب التلاميذ ومعرفتها وتدوين الملاحظات حولها . وتوجيه التلميذ الوجهة الصحيحة التى تناسب قدراته وميوله .

(١) حسين عبدالله محضر ، الجديد فى الادارة المدرسية ، مرجع سابق، ص ١٨٤ .

- ٢ - اعداد التلميذ للحياة العامة وذلك بمعرفة المهن التي تناسبه او يعيل اليها .
- ٣ - خلق روح التعاون لدى التلميذ مع جماعات النشاط المدرسي وذلك من خلال عمله مع الآخرين .
- ٤ - زيادة ثروة التلميذ اللغوية والفنية .
- ٥ - تنمية شخصية التلميذ وتعميده الاعتماد على نفسه .
- ٦ - اشغال روح المنافسة في نفوس التلاميذ وتعميدهم القيام بالاعمال على احسن وجه من الاتقان .
- ٧ - غرس حب العمل في نفوس التلاميذ .
- ٨ - المساهمة في تحقيق الاهداف التربوية للمادة الدراسية .
- ٩ - تحبيب الجو المدرسي للطلاب، مما يدفعهم الى الاقبال على المدرسة بشغف لانهم وجدوا المكان الذي يمارسون فيه هواياتهم ويشبعون رغباتهم . (١)

فيما تقدم استعرض الباحث اهم اهداف النشاط المدرسي . ومالا شك فيه ان هناك أهدافا خاصة لكل نوع من انواع النشاط المدرسي يجب على مدير المدرسة ان يحددها ويعرفها قبل ممارسة التلاميذ لهذا النشاط ، ليرسم الخطوط العريضة التي تحقق اهداف النشاط المدرسي .

- أنواع النشاط المدرسي في المدرسة الابتدائية :

- وزع النشاط في المدرسة الابتدائية الى جماعات وكل جماعة لها نوع معين من النشاط تمارسه ومن هذه الجماعات :
- ١ - جماعة الرسم والاشغال اليدوية .
 - ٢ - جماعة التصوير .
 - ٣ - جماعة التربية الاسلامية .
 - ٤ - جماعة التربية البدنية والكشافة .

(١) ادارة التعليم بمنطقة الطائف ، النشاط الطلابي واهدافه تعميم رقم ٤٨ / ١٠ في ١٤٠١ / ٤ / ٣ هـ ص ٢٠ .

- ٥ - جماعة اللغة العربية .
- ٦ - جماعة المواد الاجتماعية .
- ٧ - جماعة النظافة والنظام في المدرسة وخارجها .
- ٨ - جماعة تحسين الخطوط .
- ٩ - جماعة العلوم والرياضيات . (١)

- واجبات المدير نحو النشاط المدرسي :

- المدير هو المسئول المباشر عن التخطيط للنشاط المدرسي والمشرف العام على تنفيذ برامج النشاط، وتتلخص مهام المدير في الأمور التالية :
- ١ - تحديد أهداف كل جماعة من جماعات النشاط المدرسي، وإبراز هذه الأهداف أمام العاملين في كل جماعة ليعملوا على تحقيقها .
 - ٢ - توفير الوسائل المساعدة على تنفيذ ونجاح برامج النشاط المدرسي، وتتضمن هذه الوسائل في النواحي المادية والمواد الخام التي تحتاجها كل جماعة لأداء عملها .
 - ٣ - اختيار أفضل المدرسين لتنفيذ الأنشطة المدرسية الذين لديهم قدرات ومواهب خاصة في كل نوع من أنواع النشاط وأن يمارس المدرس النشاط الذي يهواه ويميل إليه لأن فاقد الشيء لا يعطيه .
 - ٤ - إيجاد الوقت المناسب للتلاميذ والمدرسين أثناء الدوام الرسمي ، ويشترط أن لا يطفئ النشاط على الحصص المقررة للمواد الدراسية، ولا يؤدي إلى تأخير التلاميذ والمدرسين داخل المدرسة، مما يجعل النشاط غير مرغوب فيه وخاصة من قبل المدرسين ويخلق الملل في نفوسهم .

(١) نفس المرجع السابق . ص ٣ .

- ٥ - تهيئة الامكنة المناسبة لمزاولة الهوايات المختلفة .
- ٦ - وضع نظام دقيق لجميع الاعضاء العاملين في النشاط المدرسي يبين فيسسه اختصاصات ومسئوليات كل عضو من جماعات النشاط الطلابي ، ليقض على الفوضى التي قد تحدث لعدم وضوح المهام الملقاة على كل عضو .
- ٧ - متابعة الاعمال والانجازات لكل جماعة .
- ٨ - الاستعانة بالمشرف الاجتماعي في المدرسة في توجيه وتوزيع الانشطة على التلاميذ ومتابعة انجازاتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة .
- ٩ - توزيع التلاميذ على الجماعات مراعيًا في ذلك امكانات الجماعة وقدراتها وميول التلميذ ورغباته .
- ١٠ - مطالبة رؤساء الجماعات برفع تقرير عن الانجازات في كل جمعية ومقابلتهم من صعب .

وكما هو واضح فان النشاط المدرسي عمل تربوي مهم في المدرسة الابتدائية ويحتاج من الإدارة المدرسية الى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة مستمرة لمعرفة مدى سير هذا النشاط حسب الخطوات الصحيحة، وتذليل ما يعترضه من صعب مباشرة والاسراع في حلول جميع المشاكل التي تقابل الاعضاء العاملين فيه . والمدير في جميع ما تقدم يعتبر المسئول الاول عن كل ذلك .

الاجتماعات في المدرسة الابتدائية :

الاجتماعات من اهم الوسائل التربوية التي يستطيع المدير استغلالها في توجيه

مدرسى وتلاميذ المدرسة وتعتبر من انجح وسائل الاتصال بين المدير واعضاء المجتمع المدرسى .

- أنواع الاجتماعات من حيث مستوياتها وتنوعيتها :

- ١ - الاجتماعات الخاصة بهيئة التدريس بصفة عامة .
- ٢ - الاجتماعات الخاصة برواد الفصول الدراسية .
- ٣ - الاجتماعات الخاصة بمدرسى الفصول الدنيا (الاول والثاني والثالث) .
- ٤ - الاجتماعات الخاصة بمدرسى الفصول العليا (الرابع والخامس والسادس) .
- ٥ - الاجتماعات الخاصة بالمدرسين الجدد في المدرسة وحديثي العمل التربوي .
- ٦ - الاجتماعات الخاصة بالاداريين في المدرسة .
- ٧ - الاجتماعات الخاصة بالتلاميذ بصفة عامة او ببعض تلاميذ الفصول المختلفة .

- أهداف الاجتماعات بصفة عامة :

- ١ - مناقشة جوانب بعض المشكلات التي تقابل المدرسة واخذ آراء الجميع حول أفضل الحلول لتلك المشكلات .
- ٢ - اختيار بعض الوسائل والطرق التربوية ومعرفة جدواها من خلال مناقشة أعضاء هيئة التدريس في المدرسة .
- ٣ - التعديلات التي تريد الادارة احدثها واخذ موافقة اعضاء الاجتماع عليها مثل وقت الدوام الرسمى، وتقديم وتأخير بعض الحصص وحصص النشاط ومتى يجب ان تكون؟ .
- ٤ - دراسة وفهم بعض اللوائح والانظمة الجديدة التي تصل الى المدرسة .
- ٥ - التوجيه والنصح والارشاد للمدرسين والتلاميذ في اجتماعات مختلفة من قبيل مدير المدرسة او احد الزوار الى المدرسة .
- ٦ - اطلاع الاعضاء الجدد في المدرسة على الانظمة واللوائح الخاصة بالمدرسين .

٧ - تقديم الشناء والشكر لمن يستحقه امام الجميع ليكون ذلك الشناء حافزًا للاخرين لمضاعفة الجهد . (١)

فيما سبق أوضح الباحث الاهداف العامة للاجتماعات في المدرسة الابتدائية ومن المؤكد ان هناك اهدافا لكل اجتماع تخصصه ون غيره من الاجتماعات ، ويجب على مدير المدرسة معرفة ذلك تماما . وان يسعى في كل اجتماع الى تحقيق أهدافه .

- واجبات المدير تجاه الاجتماعات المدرسية :

- ١ - اعداد برنامج قبل الاجتماع يوضح فيه جميع الفقرات التي سوف تخضع للنقاش .
 - ٢ - اعداد أهداف الاجتماع وايضا حياها امام أعضاء الاجتماع .
 - ٣ - التنسيق في الاجتماعات وان لاتعقد الاجتماعات الا اذا دعت الحاجة اليها حتى لا يتسرب الملل الى نفوس المجتمعين من كثرة الاجتماعات التي قد تكون احيانا لاداعي لها .
 - ٤ - افساح المجال امام اعضاء الاجتماع لابتداء آرائهم في المسائل التي تطرح على بساط النقاش وان لا يفرض المدير على الاعضاء رأيه فرضا بل يجب ان يسعى الى اقتناعهم في حالة اقتناعه بصحة أفكاره .
 - ٥ - اختيار المكان المناسب للاجتماع . على مدير المدرسة ان يعقد الاجتماع في مكان فسيح جيد التهوية يشعر اعضاء الاجتماع بالراحة فيه .
 - ٦ - اختيار الوقت المناسب :
- اختيار وقت الاجتماع مهم جدا للمدرسين . فلايجب ان يأخذ هذا الاجتماع وقتا طويلا ، ولا أن يؤخرهم عن موعد خروجهم المعتاد .

(١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ، ص ١١٥-١١٧ .

٧ - كتابة محضر الاجتماع :

في نهاية كل اجتماع يكتب محضر بالنقاط التي تم النقاش حولها، وأهم القرارات التي اتفق عليها الاجتماع عليها وأن ينسب كل رأى لصاحبه . ولا بأس من أخذ توقيع الجميع على هذا المحضر ليكون مرجعاً هاماً للمدرسة تستفيد منه دائماً .

...

قيادة المجالس المختلفة في المدرسة

المدرسة مؤسسة تربوية تقع عليها مسئوليات جسام ولا يستطيع مديرها القيام بكل المهام وحده ، لذلك فالنظام السعودي أعطى المدير صلاحيات من خلالها يستطيع تكوين مجالس مختلفة لتقوم هذه المجالس بمناقشة الصعاب التي تعترض المدرسة وإيجاد الحلول المناسبة لها .

وقد نص النظام الإداري للمدرسة الابتدائية على ذلك حيث قال : " على مدير المدرسة أن يعقد اجتماعات مع المدرسين من وقت لآخر للمذاكرة معهم فسي الشؤون المدرسية وما يتعلق برفع المستوى التعليمي للمدرسة " (١) .

والباحث سيذكر أهم المجالس في المدرسة الابتدائية وطرق تكوينها وأهم أعمالها والمجالس في المدرسة الابتدائية هي :

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ٥٥ .

أولاً : مجلس أعضاء التدريس :

هذا المجلس يتكون من جميع أعضاء التدريس في المدرسة، ويعتبر بمثابة السلطة العليا في المدرسة ويكون في الغالب تحت رئاسة مدير المدرسة وتحت إشرافه .

- مهام المجلس :

- ١ - وضع سياسة عامة تتماشى مع الأنظمة التربوية السعودية للمدرسة الابتدائية التي تستمد قواعدها الأساسية من الشريعة الإسلامية .
- ٢ - توزيع الأعمال بين المدرسين وتحديد واجبات واختصاصات كل عضو في المدرسة .
- ٣ - النظر في بعض المشاكل التي تعرض على المجلس وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- ٤ - توفير وتهيئة جميع العوامل المساعدة لنجاح عملية التعليم في المدرسة الابتدائية . (١)
- ٥ - أخذ موافقة المدرسين على بعض الأنظمة والمقترحات التي تحاول الإدارة المدرسية إحداها في المدرسة .

ثانياً : المجلس الإداري في المدرسة :

يتكون هذا المجلس من المدير ووكيله والكاتب والمشرف الاجتماعي والمرشد الطلابي .

ويكون تحت رئاسة مدير المدرسة وينوب عنه وكيله في غيابه .

- مهام المجلس :

- ١ - توزيع الأعمال الإدارية بين أعضاء الإدارة المدرسية .
- ٢ - معرفة الطرق السليمة في تنظيم السجلات الإدارية وإعداد وحفظ الملفات المختلفة في المدرسة .

(١) المرجع السابق ، ص ١٩

- ٣ - اختيار افضل انواع الاتصالات الادارية في التعامل مع المدرسين في المدرسة من ناحية والادارة التعليمية في المنطقة من ناحية اخرى .
 - ٤ - اغطاء الاعضاء العاملين في المجلس فكرة عن اهمية الوثائق الادارية التي بين ايديهم والمحافظة على سرية المعلومات التي تسجل فيها .
 - ٥ - الزام اعضاء الادارة بالذوام الرسمي للمدرسة اضافة الى ذوامهم في الاجازات .
- ودور مدير المدرسة في هذا المجلس دور قيادي وعليه تقع المسؤولية كاملة في صحة استعمال السجلات الادارية وتحرير المعاملات، فيجب عليه ان يتابع كل اداري في عمله ويرشده الى الطرق الادارية السليمة .

ثالثا : مجلس النشاط الطلابي :

ان للمدرسة هدفا يعد من أهم اهدافها التعليمية التي تسعى لتحقيقها وهو اعداد التلميذ ليعتمد على نفسه وليعرف قدراته ومواهبه وليختار بنفسه الطريق الصحيح في حياته العامة الذي يتناسب مع مكانته وقدراته (١) .

وأفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف التربوي، هي ممارسة التلميذ للأنشطة المدرسية المختلفة التي تناسبه ولذلك وجب على المدرسة تكوين مجلس يهتم بالنشاط المدرسي ويحقق أهدافه .

ويتكون المجلس من مدير المدرسة كرئيس للمجلس ورؤساء جماعات النشاط الطلابي في المدرسة كأعضاء ، والمشرف الاجتماعي والمرشد الطلابي كمتابعين لنشاط الجماعات .

- مهام المجلس :

أ - توفير الوسائل والأماكن التي تساعد التلاميذ على ممارسة هواياتهم ببساطة وسهولة .

(١) المرجع السابق، ص ١٢

- ب - توزيع التلاميذ على جماعات النشاط الطلابي ومراعاة ميولهم ورغباتهم ومكانات المدرسة وقدراتها .
- ج - اختيار الامكنة المناسبة لكل جماعة من جماعات النشاط الطلابي لممارسة نشاطها فيه بيسر وسهولة .
- د - ربط النشاط الطلابي بالمنهج المدرسي، والعمل على تحقيق أهدافه .
- هـ - تحديد أنواع الأنشطة التي تمارسها جماعات النشاط الطلابي والتي تتفق مع تعاليم ديننا الحنيف وسياسة الدولة التربوية .

رابعاً : مجلس الآباء والمعلمين :

يعتبر هذا المجلس من أهم المجالس التربوية في المدرسة ويهدف إلى إيجاد صلة قوية بين المدرسة والمجتمع الخارجي .

طريقة تكوينه :

- على المدرسة أن تقوم بدعوة جميع الآباء الذين لهم أبناء في المدرسة ، ويعقد الدعوة تعقد الجمعية العمومية للمجلس، ويتم الاختيار من بينهم على الشكل التالي :
- ١ - مدير المدرسة رئيساً للمجلس .
 - ٢ - أحد الآباء نائباً للرئيس .
 - ٣ - وكيل المدرسة أميناً لسر المجلس .
 - ٤ - المشرف الاجتماعي : مقرراً للمجلس .
 - ٥ - ثلاثة من الآباء يتم اختيارهم من قبل الآباء انفسهم وذلك بطريقة التصويت اى طريقة يراها الآباء مناسبة .
 - ٦ - ثلاثة اعضاء من المدرسين الذين لهم نشاط ملموس في المدرسة . (١)

(١) ادارة تعليم الطائف ، تعميم رقم ١١/٥٤ في ٢٨/٨/١٤٠١ هـ - تكوين مجلس الآباء .

مهام المجلس :

١ - ايجاد صلة قوية بين المدرسة والبيت .

المدرسة والبيت كل منهما يكمل الاخر في الرسالة التربوية ولا يستطيع احدهما الاستغناء عن الاخر . فالبيت هو المدرسة الاولى للتلميذ التي يتعلم فيها قبل ان يلتحق بالمدرسة وبعد التحاقه بالمدرسة فانه يقضى معظم وقته في منزله لذلك فان على الوالدين واجبات كثيرة نحو ابنائهم ويجدر بالباحث ان يذكر الآباء الكرام ببعض واجباتهم التي تتضمنها الآيات الكريمة والاحاديث النبوية التالية : يقول الحق سبحانه وتعالى : " وأمر أهلك بالصلاة واصطبر عليها " (١) ويقول ايضا : " يوصيكم الله في أولادكم " (٢) . ومن الحديث قوله صلى الله عليه وسلم " علموا أولادكم واهليكم الخير وأدبوهم " (٣) . ويقول ايضا عليه افضل الصلاة والسلام " لأن يؤدب الرجل ولده خير من أن يتصدق بصاع " (٤) .

فمن الآيات والاحاديث السابقة تتضح اهمية ومسئولية الوالدين نحو ابنائهم . فيجب على الاسرة الاتصال بالمدرسة ومتابعة اخبار ابنائهم ومعرفة مستواهم الدراسي وتقديم العون والمساعدة للمدرسة لكي تنجح في مهمتها التربوية وبدون مساعدة البيت للمدرسة فان المدرسة لن تستطيع القيام بواجبها كما يجب تماما . وعلى المدرسة ممثلة في مديرها ومدرسيها ان تقوم بواجبها التربوي خير قيام ، وان تمد يد العون للآباء وان تساعدهم وتذلل الصعاب التي تعترض الآباء في مهمتهم التربوية تجاه ابنائهم .

(١) سورة طه : الآية ١٣٢ .

(٢) سورة النساء : الآية ١١ .

(٣) رواه مسلم .

(٤) رواه الترمذي .

وأن يكون مدير المدرسة حلقة اتصال بين المدرسة والاباء وان يحسن معاملته
الاباء ويوثق الصلة بهم ويكون دائما قريبا منهم .
وعلى المدرسين في المدرسة ان يطلبوا من الاباء ما يمكن عمله وما يستطيعون القيام
به .

٢ - تذليل الصعاب التي تقابل المدرسة في أداء مهمتها التربوية .

٣ - المساهمة في خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة .

على المدرسة مسؤلية كبيرة تجاه المجتمع المحيط بها، فيجب عليها ان تكون مركز
اشعاع وان تقوم بخدمة الاهالي وتوعيتهم وارشادهم والمساهمة في القضاء على
الجهل والتخلف بشتى الطرق الممكنة .

٤ - ايجاد طرق لتوسيع قاعدة التعاون بين الاباء والمدرسين .

٥ - تقديم المساعدة للتلاميذ الضعفاء في المدرسة بطرق مختلفة من أهمها :

أ - تقديم العون المادي والمعنوي لهم .

ب - الاتصال بأسرهم ومعرفة أسباب الضعف .

ج - نقلهم الى مؤسسات تربوية اخرى تساعد هم وتكون اقدر من المدرسة فسي

خدمتهم مثل المركز التاهيلي ، الدار الاجتماعية . الخ .

٦ - رسم سياسة عامة بواسطة تساهم المدرسة في حل المشاكل البيئية التي يعاني

منها الاهالي وتؤثر على التلاميذ .

دور المدير في مجلس الاباء والمعلمين :

تقع على عاتق المدير مسؤلية عظيمة في نجاح هذا المجلس فمن ضمن مسؤلياته

ما يأتي :

١ - تذليل العقبات التي تعترض الاباء في اتصالهم بالمدرسة .

٢ - ايجاد جو محب للاب في المدرسة ليكون دائما قريبا منها وعلى اتصال بها .

- ٣ - الاعتداع عن كل ما يغضب الآباء أو يسب لهم أو يقلل من قيمتهم مثل :
- أ - طلب المساعدات المالية التي قد تخرج بعضاً منهم وتجعله يبتعد عن المدرسة وزيارتها .
- ب - معاملة الآباء على أساس أنهم لا يفهمون أساليب التربية وطرقها .
- ٤ - إعطاء الآباء مناصب في مجلس الآباء ليساهموا بأنفسهم في خدمة المدرسة وليشعروا بالثقة والمسئولية تجاه ابنائهم .

أما وضع مجلس الآباء والمعلمين في المدارس الحالي، فإن الباحث سوف يتعرض له أثناء تحليل نتائج الاستفتاء في الفصل الخامس .

...

خامساً : مجلس المكتبة المدرسية :

المكتبة نافذة من خلالها يطلع التلميذ على علوم وثقافة ومعارف لا خريسن وهي مهمة جداً في المدرسة، وتأسيسها في المدرسة هدف تزيو تسعى المدرسة الابتدائية إلى تحقيقه .

تكوين المجلس :

يتكون من مدير المدرسة رئيساً للمجلس ووكيله نائباً للرئيس وأمين المكتبة وعدد من المدرسين .

وعلى مدير المدرسة أن يختار أميناً للمكتبة على قدر كبير من المعرفة في تصنيف وإعارة وتسجيل الكتب المختلفة .

- مهام المجلس :

- ١ - تيسير الاطلاع على الكتب المدرسية من قبل التلاميذ، والمدرسين باساليب علمية صحيحة .
- ٢ - محاولة تزويد المكتبة بالكتب اللازمة عن طريق ادارة التعليم وعن طريق التبرعات المختلفة .
- ٣ - تشجيع التلاميذ على الاطلاع والاستعارة .
- ٤ - توفير الامكانات المساعدة لنجاح المكتبة في تحقيق اهدافها . (١)

سادسا : مجلس الارشاد والتوجيه الطلابي :

هذا المجلس يساعد المدرسة على حل مشاكل التلاميذ وتوجيههم في مستقبل حياتهم وجهة صحيحة تتناسب مع امكاناتهم .

- تكوين المجلس :

يتكون هذا المجلس من :

- ١ - مدير المدرسة - رئيسا للمجلس .
- ٢ - المرشد الطلابي .
- ٣ - ثلاثة من مدرسي المدرسة الذين لديهم خبرة ومراس ونشاط علمي على النواحي التربوية .
- ٤ - ثلاثة من الآباء .

وتكون اجتماعات المجلس شهرية او كلما دعت الحاجة الى ذلك .

ولا ينس الباحث دور المدرس في هذا المجلس فهو الذي يزود المرشد الطلابي بأغلب المعلومات عن التلميذ، وعن مستواه الدراسي وسلوكه في الفصل وتعامله مع زملائه .

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ص ٢٦ .

مهام المجلس :

- ١ - جمع معلومات وإفية شاملة عن كل تلميذ في المدرسة وفتح ملف خاص به .
- ٢ - متابعة التلميذ واكتشاف مواهبه وقدراته وتوجيهه بما يتناسب مع استعداداته وإمكاناته .
- ٣ - القيام بحل المشكلات الطلابية المختلفة التي تستعص على الإدارة المدرسية
مثل :
 - أ - التأخر الدراسي .
 - ب - الهروب من المدرسة .
 - ج - الانحرافات السلوكية المختلفة .
- ٤ - نقل وتحويل التلاميذ الى مؤسسات تربوية اخرى تتناسب معهم وتساعدهم
ومن امثلة هذه المؤسسات ما يأتي :
 - أ - المدارس المهنية المختلفة .
 - ب - الرعاية الاجتماعية .
 - ج - مراكز المعوقين .
- ٥ - تعريف التلميذ بالفرص المتاحة للعمل في كل مجال ليختار بنفسه ما يراه مناسباً لظروفه المختلفة .

...

الإشراف على التلاميذ

التلميذ هو المحور الرئيسي للتربية في المدرسة ، فمن أجله أنشئت المدرسة ، ويوجد بها المدرس وهيئة الوسائل التعليمية والإدارة المدرسية . كل هذا من أجل تقويم سلوك التلميذ وتزويده بالمعلومات التي تغده في حياته ، وتكوين مواطن صالح لدينه ولحياته ولأتمته .

والتعليم في المملكة العربية السعودية مجاناً ، ومتيسر للجميع .
والمدرسة الابتدائية تستقبل التلميذ في بداية حياته الدراسية . وهناك
مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في كل تلميذ يلتحق بالمدرسة تتمثل في الأمور
التالية :

١ - ان لا يقل سن التلميذ عند الالتحاق بالمدرسة عن ست سنوات ولا يزيد عن
ثمانى سنوات .

وقد اثبت علماء التربية وعلم النفس ان هذا السن هو الوقت المناسب
لتلقى التلميذ المعلومات وان مداركه تستطيع ان تستوعب المعلومات البدائية .
ولذلك وضع هذا الشرط في النظام السعودى للتعليم الابتدائى .

٢ - يتم تحديد سن التلميذ بشهادة ميلاده المصدقة من الجهات المسئولة ،
أو شهادة تسنين تعتمد من طبيب رسى .

٣ - يخضع التلميذ عند التحاقه بالمدرسة الابتدائية لكشف طبي تثبت لياقته
الصحية وخلوه من الامراض المعدية .

والادارة المدرسية عليها ان تكون دقيقة في الشرطين السابقين وذلك لاختلاط
التلاميذ ببعضهم في المدرسة وحتى تمنع انتقال الامراض بين تلاميذ المدرسة .

٤ - على ولي امر التلميذ احضار ملف يشمل المعلومات الاساسية التي تتطلبها
المدرسة .

ومدير المدرسة يعتبر هو المسئول الاول عن قبول التلاميذ في المدرسة وفقها
للشروط السابقة . ولمقدرة المدرسة وامكانياتها وظروف التلميذ نفسه . (١)

...

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ص ٢

واجبات الادارة المدرسية نحو التلاميذ

ان تهيئة الجو المناسب للتلميذ في المدرسة يعتبر واجبا من اهم واجبات الادارة المدرسية ، فعليها تقع المسئولية كاملة في تسيير طرق تعليمه ، واختيار المدرس الكفء القادر على اصال المعلومات الى ذهنه وتهيئة جميع الوسائل المساعدة على تنشئته تنشئة صالحة .

ومسئولية الادارة المدرسية نحو التلميذ تتمثل في الأمور التالية :

١ - قبول التلميذ في بداية العام الدراسي وفق الانظمة الادارية المتبعة ، واعداد برامج استقبال التلاميذ في بداية العام وخاصة تلاميذ الصف الاول الابتدائي لانه من الصعوبة بمكان ان ينتقل التلميذ من بيئته ويتكيف بسرعة مع النظام الدراسي . فلذلك على الادارة والمدرسين ان يتدرجوا مع ضعفهم الجديس حتى يعود على الجوال دراس ويصبح محبها لديه .

٢ - توزيع التلاميذ :

الادارة المدرسية مسئولة في بداية العام الدراسي عن توزيع التلاميذ على الفصول المختلفة وان تضع شروط معينة تتبعها في التوزيع لتوجد في كل صف تلاميذ متجانسين ومقاربين في مستوياتهم وقدراتهم ليسهل على المعلم معاملتهم والسير معهم وتعليمهم .

ومن شروط توزيع التلاميذ في المدرسة الابتدائية على الفصول الدراسية ما يلي :

أ - المقارنة بين تلاميذ الفصل الواحد في السن ومحاولة وضع تلاميذ في كل فصل مقاربين في العمر الزمني .

ب - مراعاة القدرات التحصيلية لتلاميذ كل فصل ، وقد تستعين الادارة على ذلك بالاختبارات .

ج - مراعاة استيعاب الفصل للتلاميذ والامكانات الأخرى المتوفرة .

٣ - اعداد ملف خاص لكل تلميذ في المدرسة :

على ادارة المدرسة اعداد ملف لكل تلميذ تتوفر فيه جميع الوثائق الرسمية عن التلميذ مثل شهادة ميلاده ، وصورة من حفيظة والده ، وصور شخصية للتلميذ ، ونتائجه في المدرسة لكل عام .

٤ - اعداد سجلات خاصة بالتلاميذ :

هناك سجلات ادارية مثل سجل متابعة التلاميذ ، سجل الغياب ، سجل النتائج ، سجل تسليم الشعادات ، سجل تسليم المقررات الدراسية ، كل السجلات السابقة على الادارة ايجادها والتسجيل فيها بطرق ادارية سليمة والمحافظة عليها ليسهل الاطلاع عليها في اى وقت وقد سبق الحديث عن السجلات .

٥ - تسليم الكتب الدراسية :

في بداية كل عام دراسي على ادارة المدرسة ان تقوم بتأمين وتسليم جميع المقررات الدراسية للتلاميذ وان تأخذ توقيع كل تلميذ بالاستلام عند استلامه للكتب الدراسية فعلا . وان كان الباحث لا يرى ضرورة لعملية التوقيع خاصة من تلميذ الصف الاول أو الثاني .

٦ - اعداد جدول دراسي للمدرسة :

يعد قبول التلاميذ وتسليمهم المقررات الدراسية واكمال عدد المدرسين على ادارة المدرسة أن تعد جدولاً دراسياً لكل فصل دراسي على حدة ، يكون متمشياً مع الجدول العام للمدرسة ومنسقاً فيما يتعلق بحصص المدرسين الذين يدرسون مواد مختلفة في فصول عدة ؛ وان تراعى الادارة المدرسية في وضع الجدول الدراسي ما يلي :

أ - وضع حصص المواد الصعبة كالرياضيات في بداية اليوم الدراسي لتناسب مع استيعاب التلاميذ لها .

- ب - عدم وضع خصص التربية البدنية في نهاية الـسـنـوم الدراسي .
- ج - اعطاء كل مادة ما يخصها من الحصص المقررة في النظام التعليمي .
- د - اختيار المدرس المناسب لكل مادة حسب مؤهلاته وقدراته ونشاطه .
- هـ - تزويد كل فصل بصورة من جدول بعد الانتهاء من وضع الجدول العام للمدرسة .

٧ - الاهتمام بالنشاط المدرسي :

الإدارة المدرسية مسئولة عن النشاط المدرسي واختيار الوقت المناسب لممارسته بين الحصص الدراسية . وقد سبق الحديث عن النشاط المدرسي وواجبات الإدارة نحوه .

٨ - متابعة الحالة الصحية للتلاميذ :

على مدير المدرسة أو من ينوب عنه أن يكون على علم تام بحالة التلميذ الصحية ويتابعها دائماً وفي حالة وجود شكوى من التلميذ أو اشتباه بعرض معين فعلى مدير المدرسة تحويله إلى الوحدة الصحية المدرسية لتلقي العلاج ، وتقوم الوحدة برفع تقرير بذلك إلى المدرسة أو يودع هذا التقرير في ملف التلميذ لمتابعة حالته وفي حالة التأكد من إصابة التلميذ بعرض معدي فعلى المدرسة عزله عن تلاميذ المدرسة حتى يشفى لكلاً يكون وسيلة انتشار للمرض بين زملائه .

٩ - متابعة انتظام التلاميذ في الدراسة :

على الإدارة المدرسية أن تقوم بمتابعة حضور وغياب التلاميذ يومياً وأن توجسد سجلاً يوضح مدى انتظام التلميذ في دراسته . فالحضور والغياب له تأثير على المستوى الدراسي للتلميذ كما أن على الإدارة إعطاء التلميذ درجات فـنـسـي السلوك العام .

١٠ - إيضاح الأنظمة التعليمية أمام التلاميذ :

من حق التلميذ في المدرسة أن يعرف كل شيء يخصه وما يجب أن يعمل وما هو

محظور عليه . فذلك لا بد من اعداد لوحات اعلانات يوضع فيها كل ما هو مهم
 وجديد في النظام التعليمي والاختبارات ومواعيدها ومواعيد الدوام الرسمى
 والارشادات المعالجة سواء كانت صحية او اجتماعية او تربوية . ولا يأس
 من استغلال الاذاعة المدرسية كوسيلة اعلامية داخل المدرسة . ومن الأفضل
 ان توضع الاعلانات بشكل جيد يجلب انتباه التلاميذ اليها ويجعلهم
 يطلعون على جميع فقراتها . (١)

وهناك مجموعة من المشكلات الطلابية التي يقابلها مدير المدرسة
 وهذه المشكلات قد تتفق في اسبابها وانواعها من مدرسة الى مدرسة اخرى ومن
 بيئة الى بيئة ، او قد تختلف حسب الظروف البيئية والاسباب الاسرية . وبالطبع
 فان لكل مشكلة ظروفها واسبابها . وعلى مدير المدرسة ان يواجه كل مشكلة طلابية
 بشيء من الحكمة والدراسة الوافية عن جميع جوانبها . وان يلجأ المدير الى استشارة
 الاخضاع الاجتماعى فى المدرسة والى استشارة الاباء حول اسباب المشاكل الاسرية
 ومن ثم يضع الحلول المناسبة لكل مشكلة حسب أسبابها .

والباحث سوف يذكر أهم المشكلات الطلابية التي تواجهها المدرسة الابتدائية
 فى منطقة الطائف وهى :

- كثرة الغياب عن المدرسة .
- التأخر الدراسى .
- الإهمال فى حل الواجبات الدراسية .
- تأخر التلميذ فى الصباح .
- كثرة الفوضى التى يسببها التلميذ داخل الفصل .
- الهروب من المدرسة .
- المشكلات الخلقية والانحرافات السلوكية . (٢)

(١) المرجع السابق ص ٢٤ .
 (٢) حسين عبد الله محضر ، الجديد فى الادارة المدرسية ، ص ١٣٤ .

ولكل مشكلة من المشكلات السابقة أسبابها . ومن هذه الاسباب :

أ - أسباب أسرية منها :

- ١ - فقد الوالدين أو أحدهما .
- ٢ - الإهمال وانشغال الوالدين وعدم متابعة ابنهما .
- ٣ - انتشار الامية بين أفراد المجتمع .

ب - أسباب تعود الى المدرسة منها :

- ١ - كثرة الواجبات الدراسية التي تعطى للتلميذ في المنزل .
- ٢ - عدم وجود مرافق رياضية يمارس التلميذ فيها هواياته .
- ٣ - استعمال العقاب مع التلميذ بجميع انواعه .
- ٤ - قلة الوسائل التعليمية التي تساعد على إيصال المعلومات الى التلميذ ببسر وسهولة .
- ٥ - استعمال بعض الطرق التربوية الخالية التشويق وجلب انتباه التلميذ .
- ٦ - قسوة الادارة المدرسية مع التلاميذ .

ج - أسباب تعود الى التلميذ نفسه منها :

- ١ - ضعف المستوى التحصيلي للتلميذ .
- ٢ - بعض المشكلات النفسية التي يعاني منها التلميذ .
- ٣ - كراهية بعض المدرسين لبعض المواد الدراسية .

وفي الحقيقة فان المشكلات الطلابية التي يعاني منها الجهاز التربوي في

المدرسة الابتدائية كثيرة ومتشعبة، وتحتاج الى بحث خاص بها ، وانما اورد ههنا الباحث هنا لابرازها امام مدير المدرسة واظهار مسئوليته نحوها .

ملاحظة صلاحية المبنى المدرس للتعليم

المبنى المدرس هذه البيئة التي يعيش فيها التلميذ والمدرس أثناء عملية التعلم، فيجب أن تكون هذه البيئة صالحة وتتوفر فيها العوامل المساعدة على نجاح عملية التعليم وتحقيق الاهداف التربوية .

- شروط مبنى المدرسة :

هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في مبنى المدرسة الابتدائية من

أهمها ما يأتي :

١ - اتساع الفصول الدراسية وتهويتها وتوفير الاضاءة فيها .

٢ - توفر المرافق الصحية باختلاف انواعها ونظافتها .

٣ - اتساع فناء المدرسة لممارسة الالعاب الرياضية فيه .

٤ - توفر غرف كثيرة اضافة للفصول الدراسية متعددة الأغراض منها :

أ - الادارة المدرسية ب - المكتبة ج - المختبر

د - الرياضة والكشافة هـ - وكيل المدرسة و - الاذاعة المدرسية

ز - المدرسين ، الاجتماعات .

٥ - ايجاد غرفة خاصة بالمقصف التعاوني في المدرسة ليقدم للتلاميذ ما يحتاجونهم

من الأطعمة . (١)

وفي الواقع فإن ماني المدارس في المرحلة الابتدائية بمنطقة الطائف تنقسم

الى قسمين هما :

أ - المباني الحكومية : التي أنشأتها الدولة . وفي هذه المباني المواصفات

التربوية والصحية التامة التي يتمناها كل طالب علم ، وقد صممت هذه المباني

لتكون دورا للعلم ووفق مواصفات وشروط معينة .

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ٦٥-٦٨ .

وفي اعتقاد الباحث أن مدير المدرسة في المبنى الحكومى لا يواجه أى صعوبة تذكر ، ماعدا صيانة المبنى والمحافظة عليه من العبث ومحاولة اصلاح ما يطرأ على بعض مرافقه بسرعة واستغلال هذه المرافق أحسن استغلال .

ب - المباني المستأجرة :

في رأى الباحث ان مدير المدرسة في هذه المباني يعانون من المشاكل الشسء الكثير ومن هذه المشاكل ما يلي :

- ١ - ضيق الفصول الدراسية وازدحامها بالتلاميذ وعدم توفر نوافذ كافية لتتهوية الفصول .
- ٢ - عدم توفر المرافق الصحية بالصورة الكافية .
- ٣ - وجود المدارس في الامكنة المزدحمة بالسكان التى تسبب للتلاميذ والمدرسين كثيرا من المضايقات .
- ٤ - عدم وجود فناء يمارس التلاميذ فيه انشطتهم الرياضية .
- ٥ - قلة عدد الغرف في المبنى المستأجر مما يجعل المدير يلقى بعض الانشطة الرياضية والمكتبية المدرسية وغيرها .
- ٦ - لا يستطيع المدير أو المدرسون اضافة أى شء الى المبنى مما يعطيه حجما اكبر او يساعد العاملين على أداء عملهم .

- واجبات المدير نحو المبنى المستأجر :

على المدير أن يستغل المبنى المستأجر أفضل استغلال، وان يحاول توفير الشروط الصحية في كل فصل دراسى وان لا يعطى الفصل الدراسى اكثر من طاقتة الطلابية .

وان تكون علاقته مع صاحب المبنى علاقة طيبة ليستطيع احداث التحسينات التى يراها مناسبة وتساعد المدرسة على أداء عملها التربوى .

وعلى المدير ايضا ان يكون دائما على اتصال بادارة التعليم ، لمساعدته في حل المشاكل التي تقابله ، وان يكون حذرا فيما يهدد سلامة التلاميذ والمدرسين . فهناك قسم هندس خاص بمتابعة صلاحة وسلامة المباني المدرسية ، فيجب عليه أن يكون دائما على اتصال بالمسؤولين في هذا القسم . واشعارهم بما يحدث في العيني وبراء المدير يهدد السلامة العامة او يعرض التلاميذ والمدرسين للأخطار .

علما بان الباحث سوف يتعرض لواقع المباني المدرسية في منطقة الطائف من خلال اجوية الاستفتاء في الفصل الخامس .

...

العقل الرابع

أضواء

الاتصالات الادارية

القرارات الادارية لاتعنى شيئا اذا لم تنقل الى الافراد العاملين في الجهاز الادارى والمعنيين بهذه القرارات بصورة سليمة .
وعملية انتقال المعلومات او القرارات الادارية او التوجيه بين القيادة والافراد او بين الافراد انفسهم هو ما يسمى بالاتصالات الادارية .

- فما هي الاتصالات الادارية ؟

الاتصالات تعنى " تبادل المعلومات والاراء والافكار بين المديرين والموظفين في كافة المستويات التنظيمية الادارية " (١) .
والاتصالات في رأى الباحث هي :
نقل معلومة من شخص الى شخص آخر بلغة يفهمها الطرفان بقصد تعديل سلوك معين .

عناصر الاتصالات الادارية هي :

١ - المرسل :

وهو محرر الرسالة . ويعتبر النقطة الاولى التي تبدأ منها الرسالة شق طريقها في الاتصالات فهو الذى يختار الوسيلة المناسبة لايصال الرسالة ويختار مضمون الرسالة ويكون دائما حريصا على ايصالها الى المستقبل .

٢ - المستقبل :

وهو المقصود بالرسالة او المستفيد من هذه الاتصالات .

٣ - الرسالة :

وتعتبر مضمون الخبرة التي تنتقل من المرسل الى المستقبل .

٤ - الوسيلة :

هي القناة التي تسلكها الرسالة من المرسل حتى تصل الى المستقبل (٢) .

(١) مدنى علاقى ، الادارة ، ص ٦٤٠ .

(٢) نفس المرجع السابق ، ص ٦٤٤ .

ولا يمكن أن تتم الاتصالات ما لم تتوفر فيها العناصر السابقة . وكل عنصر منها يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى .

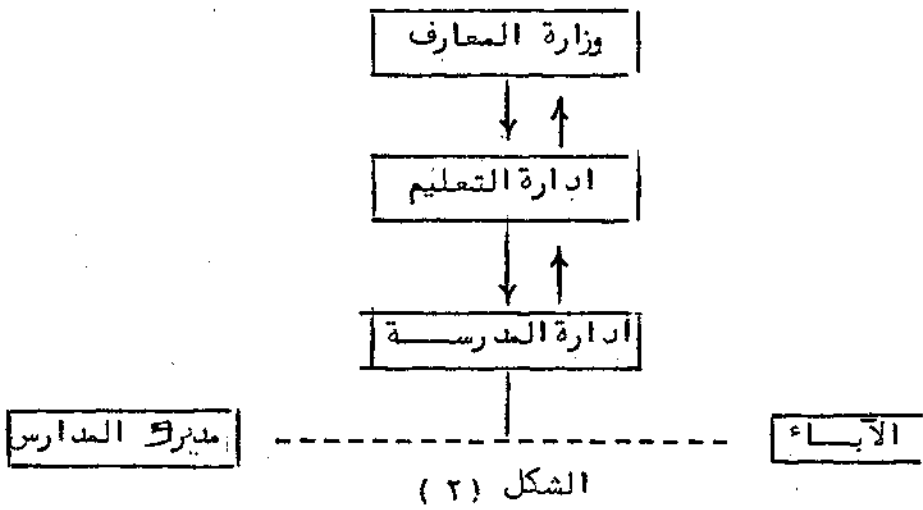
مشاكل الاتصالات

هناك مجموعة من الصعاب التي تعترض الاتصالات وتعيق مسيرتها . ولا يمكن الاتصالات من تحقيق أهدافها ومن هذه المشاكل ما يأتي :

- ١ - عدم وضوح اللغة المستعملة في الرسالة او كثرة معاني العبارات مما يجعل المستقبل يخضعها لتفسيراته الشخصية ، أو اعادةتها للمرسل لتوضيح معانيها مما يجعل الرسالة تفقد أهميتها ، وينعدم تأثيرها على المستقبل .
- ٢ - كبر حجم المؤسسة التربوية وكثرة تشعب اداراتها . فكلما زاد عدد الموظفين وكثرت اختصاصاتهم ازداد تعقيد وسائل الاتصالات .
- ٣ - العلاقات الشخصية :
- كلما كان الرئيس وممرضيه تربطهم ببعض علاقة جيدة ، وثقة متبادلة كلما كانت وسائل الاتصال جيدة وسريعة وذات فائدة ، وبالعكس حينما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر نجد الاتصالات تأخذ اشكالا رسمية وكل واحد في الجهاز الاداري يحاول وضع العراقيل في طريق الاتصالات .
- ٤ - اختيار الوسيلة :
- احيانا قد تكون المعالجة الشفوية مباشرة تؤدي الغرض من الرسالة ، ولكن بعض الرؤساء أو الافراد يستخدمون اسلوب التطويل ويخضع الرسالة للاجراءات الادارية التي قد تطول ولا داعي لها أصلا .
- ٥ - عدم اختيار الطرف المناسب لارسال الرسالة :
- احيانا تكون الرسالة في مضمونها لا تتفق مع الزمن الاتي . التي سوف ترسل فيه واحيانا اخرى تكون هناك عوامل وظروف بيئية محيطية سواء بالمرسل او المستقبل لا تجعل الرسالة تؤدي غرضها المطلوب . (١)

المدير والاتصالات الادارية

الاتصالات الادارية في المدرسة الابتدائية تنقسم الى قسمين هما :
 أولاً : الاتصالات الخارجية . ويمثلها الشكل التالي :



والاتصالات الخارجية لمدير المدرسة الابتدائية لا تخرج عن الاشكال التالية :

(أ) الشكل الصاعد :

ويقصد الباحث بذلك ان تبدأ الاقتراحات من مدير المدرسة الذي يعتبر جهة منفذة للبرنامج التربوي ومن ثم ترفع الى مدير التعليم ثم الى وزير المعارف . وهذا الشكل له وسائل اتصال منها :

- ١- تحرير مذكرة رسمية وارسالها الى مدير التعليم مراعيًا ما يأتي :
 - أ - الايجاز في مذكرته .
 - ب - تحديد اهدافه من تحرير المذكرة .
 - ج - اختيار لغة واضحة وسليمة .
 - د - متابعة هذه المذكرة لمعرفة نتائجها وتأثيرها على المستقبل .

هـ - اتفاق المذكرة وعدم تعارضها مع الانظمة الادارية .

٢ - مكالمة شفوية :

وهذه لها صورتان اما ان تأخذ شكل محادثة وجهها لوجه واما ان تكون عن طريق الهاتف .

وعلى المدير في محادثته الشفوية ان يلاحظ التالي :

أ - الاختصار المفيد .

ب - اختيار الوقت المناسب للمحادثة مع المسئول .

ج - تحديد اهدافه من المحادثة .

د - اختيار اى من الوسيلتين الشفويتين يحقق اهدافه من المحادثة .

(ب) الشكل الهابط للاتصالات :

وهذا الشكل الذى تأخذ فيه الاتصالات النزول من القمة الى القاعدة .

ففى المدرسة الابتدائية تعتبر المذكرات او المعاملات الصادرة من مدير التعليم الى مدير المدرسة اتصالات نازلة . وقد تكون الاتصالات شفوية عن طريق المحادثة بين مدير التعليم او مدير المدرسة سواء وجهها لوجه او عن طريق الهاتف .

واجبات المدير نحو الاتصالات الهابطة من القمة الى مدرسته :

أ - تنفيذ كل ما يرد من ادارة التعليم وعدم التهاون فى الانظمة الادارية .

ب - بناء علاقة طيبة مع المسئولين عن المدرسة لتكون قنوات الاتصال دائما جيدة ومفيدة بين مدير المدرسة والجهات التربوية العليا .

ج - فهم ما يصله من رئيسه المباشر . وفى حالة عدم وضوح بعض التعليمات

عليه الاستفسار من الجهة المرسله وعدم التردد فى كل ما يتعلق بمصلحة

المدرسة ويحقق اهدافها التربوية .

وما ينطبق على مدير التعليم في المنطقة ، ينطبق على وزير المعارف ، أو أى مسئول في الوزارة لان الاتصالات بين مدير المدرسة وبين الاجهزة التعليمية الاخرى تأخذ الشكلين السابقين اياهما .

(ج) الاتصالات الأفقية :

وهذا الشكل من الاتصالات يحدث بين مديري المدارس على اختلاف مستوياتها ، لتبادل الآراء والأفكار ولاختيار افضل الوسائل التربوية التي تحقق الاهداف التعليمية للمدرسة الابتدائية . وقد تكون هذه الاتصالات شفوية اما عن طريق المحادثة الهاتفية او الاجتماعات الثنائية او الجماعية . (١)

على المدير ان يختار من يحادثهم في مشاكل مدرسته ليستفيد منهم ، وان يعرض جميع مشاكله على زملائه لان كل مدرسة تعاني من مشكلات قد تختلف او تتفق مع مشاكل مدرسة أخرى .

وقد يستفيد من تجارب مديري المدارس الاكثر خبرة في المجال الاداري . وهناك اتصالات كتابية بين المدارس واهم صيورها هي :

ارسال ملفات الطلاب او المعلمين الذين انتقلوا من مدرسته الى اخرى .

وفي هذه الحالة على مدير المدرسة ان يتأكد من الآتي :

أ - اكمال الملف او المعاملة المرسله نظاميا .

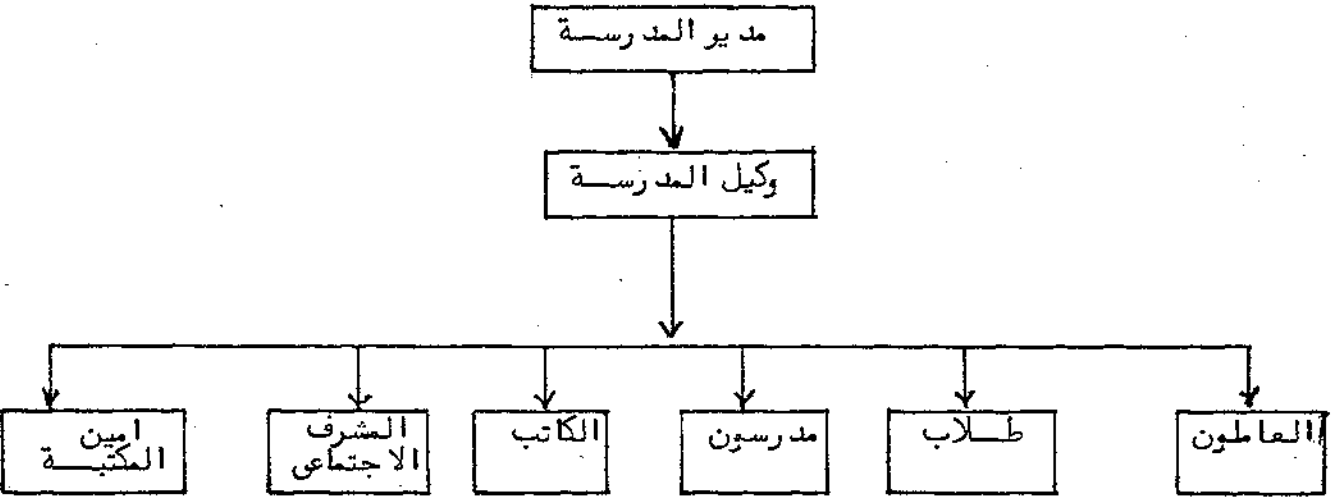
ب - توثيق ذلك في سجل الصادر واخذ توقيع المستلم عليه ليضمن مدير المدرسة عدم ضياع الملفات وتحديث المسئول عنها .

والاتصالات الجانبية لا تقتصر على مديري المدارس بل على مدير المدرسة ان يبنى علاقة قوية مع افراد المجتمع بشكل عام ، ليستفيد من خبرات الآخرين . ويجعل من المدرسة حلقة اتصال قوية في المجتمع ، فعن طريق مقابلة الاباء

(١) المرجع السابق ص ٦٢٦ .

يستطيع ان يرشد هم وينصحهم بما يعود عليهم بالفائدة ويأخذ آرائهم ومقترحاتهم بما يسهل مهمة المدرسة ويجعلها تنجح في مهمتها التربوية باذن الله .

ثانيا : الاتصالات الداخلية في المدرسة الابتدائية :



الشكل (٣)

يعتبر المدير هو قمة السلطة الادارية في المدرسة الابتدائية ، ويليه في هذه السلطة وكيل المدرسة ثم المدرسون والعاملون من اداريين وغيرهم من العمال .

- قنوات الاتصال في المدرسة الابتدائية :

الاتصالات في المدرسة لا تخرج عن كونها تتبع الشكين التاليين :

أ - الشكل المساعد :

وهو عبارة عن آراء ومقترحات تبدأ من التلميذ ثم تصل الى المدرس ، فييلورها ثم ينقلها الى الوكيل ومن ثم تصل الى المدير .

ب- الشكل الهابط :

وهي القرارات والمقترحات التي تصدر من مدير المدرسة ثم يرسلها الى وكيل المدرسة ومن ثم تعمم على المدرسين او يبلغ بها احدهم او تعلن على التلاميذ باى شكل من الاشكال ، قد يكون عن طريق لوحة الاعلانات او الاذاعة المدرسية، او في اجتماع بهم مباشرة .

ج- قد يتصل المدير بأحد المدرسين او بالمدرسين مباشرة ويختصر طريق الاتصالات وقد يجتمع بالتلاميذ ويعرف منهم ملاحظاتهم، ويعمل على بلورتها ويلفهم ما عنده من مقترحات وانظمة يجب عليهم اتباعها .

وسائل الاتصال في المدرسة الابتدائية

رواجب المدير نحوها

هناك مجموعة من وسائل الاتصال سوف يذكرها الباحث حسب اهميتها ففى

نظره وهى على النحو التالى :

١- المقابلة :

تعتبر من اكثر وسائل الاتصال استخداما من قبل مدير المدرسة، وتكون المقابلة بين المدير والمدرس اما داخل حجرة الفصل الدراسى، او عن طريق الزيارات التي يقوم بها مدير المدرسة للمدرس او عن طريق الاجتماع بينهما فى غرفة الادارة او فى اى مكان آخر. ولكى تكون المقابلة مثمرة بين الجانبين على المدير ملاحظة الجوانب التالية :

أ- ان يحدد هدف المقابلة ليسعى لتحقيقه من خلال المعادثة بين الطرفين .

- ب - اختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة .
- ج - ان يسود المقابلة روح التفاهم والبساطة وعدم التعقيد في المحادثة .
- د - لا بأس من تدوين ملخص للمقابلة تثبت فيه اهم الافكار التي عرضت
واهم النتائج التي توصل اليها الطرفان الى الاتفاق عليها .
- هـ - ان يتعد مدير المدرسة عن التعالي والمغالاة في اصدار الاوامر
في المحادثة لان ذلك يجعل المدرس ياخذ موقفا من المحادثة .

٢ - الاجتماعات :

تعتبر من وسائل الاتصال الجيدة التي من خلالها يعمل المدير على عرض
الموضوعات المهمة في المدرسة ويحاول أن يأخذ آراء العاملين معه فيها .
وسوف يعرض الباحث واقع الاجتماعات وما آلت اليه في المدارس أثناء تحليل
اجوية لاستفتاء في الفصل الخامس .

٣ - التقارير :

تعتبر وسيلة اتصال جيدة بين المدير وافراد الجهاز التربوي معه والتقارير
قد تكذب عن كل فرد في المدرسة يوضح فيها محاسن ومساوي عمله وعلى مدير
المدرسة ان يراعى في ذلك الصدق والامانة وان يكون المدرس على علم بما كتب
عنه ولا يقصد الباحث هنا التقارير السرية التي يعدها المدير ليقوم بها المدرس،
فقد سبق الحديث عنها ، لكن المقصود هنا ان تكون هناك تقارير اما شهرية
او اسبوعية لمتابعة عمل كل عضو في المدرسة . ولكن تحقق التقارير نتائج
جيدة على المدير ان يلاحظ الامور التالية :

أ - ايضاح المعلومات الاساسية عن الموظف المقصود بالتقرير .

ب - الاتزان والوضوح في جميع ما يكتب في هذا التقرير لان له اكبر الاثر
على الشخص المقصود بالتقرير .

ج - ايضاح المحاسن والمساوي وطرق علاج هذه المساوي ان وجدت .

د - اطلاع المقصود بالتقرير على كل ما كتب عنه ومناقشته في جميع فقرات
التقرير .

٤ - اللجان :

يكون مدير المدرسة أحيانا لجانا تتولى مسؤولية محددة تجاه موضوع معين ،
أومشكلة تعترض المدرسة في وقت ما . وقد يطول وقت صلاحية هذه اللجنة
أو يقصر حسب مهمتها . وتعتبر اللجان من وسائل الاتصال الجيدة حيث
تسعى الى مقابلة من تريد أو تحرر له خطابا أو تجتمع به شخصا حتى تحقق
اهدافها .

وحتى تنجح اللجان في مهمتها على مدير المدرسة ان يسعى الى تحقيق الامر
التالية :

أ - توفير الامكانيات التي تساعد على نجاح مهمتها .

ب - الاختيار الافضل لاجراء اللجنة ولا بأس ان يقدم لهم الارشاد والتوجيه .

ج - وضع الخطوط العريضة وتحديد الاهداف التي كونت من اجلها
كل لجنة .

د - تحديد الزمن والمكان لعمل كل لجنة . (١)

٥ - التعاميم والخطابات الرسمية :

تعتبر من اهم وسائل الاتصال الادارية التحريرية التي يلجأ اليها المدير
في تبليغ اعضاء المدرسة الابتدائية بالتعليمات او لفتان تباهم الى خطأ معين

(١) سعيد اسماعيل على ، دراسات عن التعليم في المملكة العربية السعودية ،

القاهرة : دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٣٧٩ هـ ، ص ١١٩-١٢١ .

اوتوجيههم وارشادهم . وقد تصل التعاميم من ادارة لتعليم او من وزارة المعارف وعلى المدير في هذه الحالة تبليغ الاعضاء بها .

وعلى المدير في هذه الوسيلة ان يتبع التالي :

أ - وضوح التعاميم وعدم اللجوء الى العبارات المبهمة او الكلمات التي تحتل اكثر من معنى .

ب - اختيار الوقت المناسب لارسالها الى المدرسين فلا يصح ارسالها اثناء الحصة الرسمية لان ذلك فيه مضيعة لحقوق التلاميذ .

ج - اخذ التوقيع من الجميع عليها ليسهل الرجوع اليها وقت الحاجة .

٦ - الاذاعة المدرسية :

وسيلة جيدة لا يصل ما يريد المدير الى المعلمين في المدرسة بسرعة ولكن تعتبر غير ملزمة للأفراد لانه ليس من المؤكد سماعهم لكل ما يذاع فيها ويشكل عموم .

٧ - لوحة الاعلانات :

تستخدمها الادارة لوضع ما تريد تبليغه للتلاميذ او المدرسين . وهي وسيلة جيدة ولكن ليس كل ما يعلق في لوحة الاعلانات يقرأ من الجميع . لذلك على ادارة المدرسة ان تضع اعلاناتها بشكل يجلب انتباه الجميع لقراءتها .

٨ - الزيارات الميدانية :

يقوم مدير المدرسة بزيارة المدرسين اثناء عطيم ، ومن خلال هذه الزيارة يحدث الاتصال والتوجيه والارشاد ، وتعتبر الزيارات ضرورة لابد منها لمدير المدرسة حتى يطلع على اعمال كل عضو ويقف على جميع اوجه نشاطه ، ليكون صورة صادقة عن كل عضو وعن مساهماته في نشاط المدرسة ونجاحه في عمله .

- واجبات المدير نحو المجتمع المحلي :

لم تعد المدرسة تهدف الى القيام بالعملية التربوية في نطاق المدرسة فقط، بل اصبح عليها واجبات كثيرة نحو المجتمع المحلي .
لذلك على المدير ان يسعى جاهدا الى جعل المدرسة مركز اشعاع في المجتمع تقدم الخدمات المختلفة لافراد المجتمع وتسعى الى ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الاجتماعية وترشد الافراد الى اتباع افضل انواع السلوك في الحياة .
والمدرسة لها أنشطة كثيرة نحو المجتمع يجب ان تقوم بها وتمثل هذه الأنشطة في العناصر التالية :

اولا : التوعية بصفة عامة :

يقصد الباحث بالتوعية اسداء النصح والارشاد لما يجب ان يفعله الفرد ، وما يجب ان يتعد عنه وما هو السلوك الصحيح الذي يجب ان يسلكه . والتوعية تنقسم الى الاقسام التالية :

١ - التوعية الاسلامية :

هناك مجموعة كبيرة من افراد المجتمع يجهل الشيء الكثير من التعاليم الاسلامية فعلى مدير المدرسة ان يكون لجنة تهتم بثقافة المجتمع فسي العلوم الدينية وان يختار لهذه اللجنة افضل المدرسين ثقافة واحسنهم اخلاقا واكثرهم حرصا على تحقيق المصلحة العامة ، وان يحدد له هذه اللجنة المهام التالية التي يجب ان تقوم بها وهي :

أ - عقد ندوات ومحاضرات سواء في المدرسة او في بيوت اللهلر شمس الناس الى المفاهيم الاسلامية .

ب - يمكن اعداد نشرات توزع على افراد المجتمع يبين فيها التعاليم

الاسلامية وواجب الاب نحو أسرته وابنائهم واخوانه المسلمين .

- ج - الاهتمام بالتلميذ وتزويده بالثقافة الاسلامية وارشاده للعمل في البيت على توعية افراد أسرته .
- د - استخدام الازاعة المدرسية للتوعية الدينية .
- هـ - عقد اجتماعات تضم الالباء والمدرسين لارشاد الالباء وتوجيههم الى القيم والمبادئ الاسلامية .
- و - اقامة الصلاة في المدرسة وعدم التهاون مع من يتخلف عنها لتكون وسيلة تدريب للتلاميذ على أداء الصلاة واعتيادها وليكون اعضاء المدرسة قدوة صالحة يقتدى بها .

٢ - التوعية الثقافية :

- على مدير المدرسة ان يضع جميع امكانات المدرسة سواء البشرية منها ام المادية في خدمة المجتمع لكي تقدر ما تستطيع تقديمه لهذا الوطن الغالي وان تحقق اهدافها التي انشئت من اجلها . (١)
- ومدير المدرسة لا بد ان يعي هذه الاهداف السامية وان يسعى الى تقديم الثقافة الى كل بيت في بيئته التي يعيش فيها ويمكن للمدرسة ان تتبع الخطوات التالية :
- أ - فتح باب المكتبة المدرسية لجميع افراد المجتمع للاطلاع والاستفادة .
- ب - وضع نظام للاستعارة من كتب المدرسة للالباء وان تسعى المدرسة الى تشجيعهم على ذلك .
- ج - اقامة ندوات ومحاضرات يدعى اليها الالباء وتقدم لهم فيها موضوعات ثقافية مختلفة .
- د - تقديم المسرحيات المدرسية الهادفة والافلام التربوية ودعوة الالباء اليها . لتتم الفائدة منها .
- هـ - تسخير جميع امكانات المدرسة في سبيل تقديم العون والمساعدة لافراد المجتمع ورفع المستوى الثقافي لافراد .

(١) ادارة التعليم بمنطقة الطائف تعميم رقم ٤١/١٠ في ٣/١/٢٠١٤ هـ .

و- فتح حلقات دراسية في المدرسة تعمل على مكافحة الامية وتعليم
الاباء .

ز- استخدام الإذاعة المدرسية كوسيلة تربوية هادفة للاباء والتلاميذ
في وقت واحد .

وهكذا فان أمام المدير وسائل كثيرة يستطيع من خلالها ان يحقق التوعية
الثقافية بين افراد المجتمع، وخير وسيلة معينة له تكوين اللجان الثقافية من
المدرسين التي تسعى بدورها الى تحقيق هذه الاهداف - وعلى مدير المدرسة
ايضا ان يبنى علاقات طيبة بينه وبين الاسر الاجتماعية ومن خلال هذه العلاقات
يستطيع ان يحقق اهداف المدرسة في تثقيف الاباء والاسر في البيئة المحلية .

٣ - التوعية الصحية :

الامراض الخطيرة الاسباب التي تفكك بافراد المجتمع وتقتضي عليهم، وتنتقل
جميع الامراض الى المواطنين من طرق مختلفة، ومن واجب المدرسة ان تبصر
المجتمع والاسر الاجتماعية بطرق انتقال الامراض بطرق مكافحة الحشرات
وبضرورة العناية بالنظافة الخاصة والعامة وفوائدها .

وعلى مدير المدرسة ان يوجد اسرة صحية في المدرسة تقوم بواجباتها خير
قيام، وان يرسم لها الطرق الصحيحة التي يجب ان تتبعها في ممارسة عملها
وعلى المدرسة ان تقيمها الخدمات الصحية التالية :

١ - اتباع الشروط الصحية في المدرسة والمحافظة على نظافتها ونظافة
الاطفال حتى تكون قدوة لكل زوارها، ولتحافظ المدرسة ايضا على

صحة مدرسيها وتلاميذها وتعودهم القواعد الصحية السليمة .

ب- عقد الندوات والمحاضرات التي يقصد بها تثقيف افراد المجتمع صحيا
وشرح القواعد الصحية الاساسية التي يجب ان يتبعها الفرد في
حياته العامة .

- ج - تكوين جماعات طلابية في المدرسة تقوم بإرشاد الأسر لما يجب
أن تعمله للمحافظة على صحة أفرادها ومكافحة الأمراض المختلفة .
- د - توزيع نشرات صحية على التلاميذ وتكليفهم بحملها إلى منازلهم وتوعية أفراد
الأسرة عن طريقها .
- هـ - المساهمة في القضاء على الحشرات المنتشرة في البيئة المحلية وذلك عن
طريق ردم البرك والمستنقعات ورش المبيدات الحشرية في الأماكن
التي يتكاثر فيها الذباب والبعوض مثلا .
- و - الاستفادة من مكانات وزارة الصحة ونشرها في البيئة المحلية .

وباستطاعة المديران يبتكر وسائل كثيرة جدا يمكن من خلالها ان يحقق التوعية
الصحية بين افراد واسر المجتمع فعليه ان يسلك الطرق السليمة التي تحقق
اهداف المدرسة من التوعية الصحية .

ثانيا : الاشتراك في الاسابيع المختلفة التي تنظمها ادارة التعليم بالاشتراك مع
الدوائر الحكومية المختلفة .

وهناك مجموعة من الاسابيع التي تشارك فيها المدارس ضمن برنامج تكامل بين
الدوائر الحكومية في سبيل خدمة المجتمع . فعلى مدير المدرسة ان يسهم
بافراد مدرسته اسهاما حقيقيا يتناسب مع مكانة المدرسة التربوية في البيئة
المحلية ومن هذه الاسابيع :

١ - اسبوع المرور :

الباحث سوف يعرض احصائية عن عدد الحوادث في منطقة الطائف من عام
١٣٩٦ هـ حتى عام ١٤٠١ هـ :

الجدول رقم (١)

(١) يبين نسبة الحوادث في منطقة الطائف

العام	١٣٩١	١٣٩٢	٣٩٣	٣٩٤	٣٩٥	٣٩٦	٣٩٧	٣٩٨	٣٩٩	١٤٠٠	١٤٠١
عدد الحوادث	٣٤٩	٣٧٥	٣٩٧	٤٦٢	٣٠٠	٤٤٢	٥١٨	٤١١	١٠٤٥	١٠٩٣	١٣٦٤
عدد القتلى	٧٤	١٣٨	١٤٤	١١٢	١٧٣	١٨٧	١٤٢	٢٦٧	٢٩٩	٢٨١	٢٧٥

ان نظرة على الجدول السابق للحوادث وعدد القتلى تعطي جميع افراد المجتمع ، نظرة سيئة عن الخطر الذي يداهم افرادنا ويزهق ارواح الابرياء يوميا ، وبمسدر شرة شينة على وطننا الغالي .

فما هو واجب المدرسة نحو هذا الخطر الذي يهدد أفراد المجتمع ؟ في الواقع ان على المدرسة واجبات كثيرة اولها يتمثل في ضرورة توعية المجتمع وابلغه بالاحطار الناجمة عن السيارات وطرق السلامة وتلاقي الاحطار . وان يسعى المدير مع أعضاء التدريس الى رفع ثقافة التلاميذ فيما يتعلق بالانظمة المرورية اولاً ، وبسلامتهم ثانياً ، ومن ثم تكوين جماعات تقوم بنشاط جيد داخل المجتمع للغاية نفسها .

أهداف أسبوع المرور :

- أ - توعية عامة لجميع المواطنين كبارا وصغارا في المدن والارياف باهمية اتباع قواعد السلامة في المرور .
- ب - تعريف الطلبة عامة باخطار السيارات وواجب اتباع ارشادات المرور وعدم اللعب في الشارع .

(١) الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، أسبوع المرور لعام ١٤٠٢ هـ ، ص ١٠ ، ٢٠ .

- ج - توعية الجميع الى افضل الطرق في عبور الشارع وفوائد الاشارات الضوئية .
- د - ايجاد رابطة صداقة بين رجال المرور وتلاميذ المدرسة .
- هـ - ايضاح طرق الاسعافات الاولية لكل فرد في المجتمع ليصبح الفرد قادرا على تقديم العون والمساعدة لنفسه ولغيره في حالة وقوع الحوادث المرورية .

ومدير المدرسة باستطاعته أن يبتكر الكثير من الطرق التي تساعد رجال المرور وتقي الافراد من شرور الحوادث وذلك عن طريق التوعية ورفع المستوى الثقافي بطرق السلامة لكل مواطن وان يستخدم امكانات المدرسة من وسائل الاعلام مثل الاذاعة والنشرات والاجتماعات والمحاضرات وغيرها في سبيل تحقيق الاهداف المرورية وان يساعد غيره في اتقاء الخطر الذي يهدد الالاف من البشر في الوقت الحاضر وان بإمكان كل شخص ان يسعى لتلاقي هذه الاخطار .

٢- اسبوع المساجد :

تقوم وزارة الاوقاف بالتعاون مع ادارة التعلیم بتهيئة تنظيم اسبوع للمساجد يختص بنظافتها وزيارتها ومساعدة العاطلين فيها . والمسجد هو بيت الله الذي يؤدي فيه المسلم صلاته المكتوبة والسنن المفروضة . وعلى كل مسلم ان يسعى لتعميره ونظافته والمحافظة عليه . وقد قال تعالى " انما يعمر مساجد الله من آمن بالله واليوم الآخر واقام الصلاة " (١) .

اهداف اسبوع المساجد :

تتلخص الاهداف في النقاط التالية :

- ١- توعية افراد المجتمع والتلاميذ في المدرسة باهمية المسجد في الحسنى السكاني .

(١) سورة التوبة : آية ١٨

٢ - تدريب التلاميذ على تنظيف المسجد وحشهم على المحافظة على نظافته
دائما .

٣- التوعية الاسلامية عن طريق المسجد الذي كان في السابق المدرسة
والجامعة بالاضافة الى هدفه الاساسي وهو اجتماع المسلمين لأداء
الفريضة فيه جماعة . (١)

وعلى مدير المدرسة ان يقوم باعطاء التلاميذ فكرة واضحة عن اهمية المسجد
في المجتمع الاسلامي بالقاء كلمات توجيهية في طابور الصباح وعن طريق
الاذاعة المدرسية ، وأن يكلف لجنة التوعية الاسلامية بالتعاون مع مدرسي
التربية الفنية اعداد اللوحات الارشادية التي تذكّر المسلم بتعاليم دينه
وتوزيعها على افراد المجتمع ووضعها في الامكنة العامة وعلى جدران المساجد
وبذلك يعرف كل مسلم اهمية المسجد والواجب عليه نحوه .

٣ - أسبوع الشجرة : (٢)

يقام في كل عام اسبوع يختص بالحفاظ على الشجرة وزراعتها والاهتمام بها .
والمشروع تقوم به بلدية الطائف ، بمساعدة المؤسسات الاخرى وأهمها
ادارة التعليم التي تشترك بطلاب المدارس في الاسهام في زراعة اكير عدد
ممكن من الاشجار .

فما هي واجبات المدير نحو هذا الاسبوع ؟

تتمثل واجباته في الامور التالية :

- أ - تكوين لجنة للاشراف على التلاميذ المشاركين في اسبوع الشجرة واسهام
المدرسة بما يتناسب حقامع مكانتها التربوية في المجتمع .
- ب - القاء كلمة توجيهية في التلاميذ ، يبين فيها فوائد الاشجار للانسان
وطرق المحافظة عليها .

(١) ادارة التعليم بمنطقة الطائف تعميم رقم ١٣/٩٦ في ١٤٠٤/٤/٢ هـ .
(٢) ادارة التعليم بمنطقة الطائف تعميم رقم ١٣/٣٨ في ١٤٠٤/٢/٣ هـ .

ج - اعداد اللوحات الارشادية التي من خلالها يعرف المجتمع فوائد الاشجار للجمع .

د - استغلال جميع امكانات المدرسة البشرية والمادية في انجاح هذا الاسبوع .

٤ - اسبوع مكافحة التدخين :

التدخين من العادات الضارة المنتشرة بين أفراد المجتمع السعودي ، وقد اثبت الاطباء بان هناك اخطار كثيرة يتعرض لها الفرد الذي يشرب الدخان قد تؤدى بحياته .

والدين الاسلامي الحنيف حذرنا من الخيائث حيث قال تعالى (ويحل لهم الطيبات ويحرم عليهم الخيائث) (١) . وفي كل عام تقوم وزارة الصحة بالتعاون مع وزارة المعارف بتوعية المواطنين باضرار التدخين وينظم لذلك اسبوع تشتترك فيه المدارس بطلابها وامكاناتها لايضاح الاضرار الناتجة عن التدخين . فما أحرى المدرسة الابتدائية أن تساهم في هذا الاسبوع مساهمة طيبة ، تقدم ماتستطيع تقديمه لمكافحة هذه العادة الضارة ، ومدير المدرسة عليه مسئولية كبيرة في هذا المجال فما احراه ان يقوم بهذه المسئولية خير قيام .

٥ - اسبوع النظافة العامة :

النظافة العامة امر مطلوب من كل مسلم سواء في مأكله او مشربه او مسكنه او ملبسه ، حيث قال تعالى " وأنزل من السماء ماءً طهوراً " (٢) وقال ايضا : " وثيابك فطهر " (٣) . وقال رب العزة والجلال ما أحسن

(١) سورة الاعراف : آية ١٥٧ .

(٢) سورة الفرقان : آية ٤٨ .

(٣) سورة المدثر : آية ٤ .

المطهرين : " فيه رجال يحبون أن يتطهروا والله يحب المطهرين " (١) .
ومن الاحاديث النبوية ما يلي :

روى ابن حبان عن رسول الله صلى الله عليه وسلم انه قال : " تنظفوا
فإن الاسلام نظيف " (٢) .

وروى الطبراني : " النظافة تدعو الى الايمان والايمان مع صاحبه في الجنة " (٣) .
فما أحرى المدرسة أن تجسد هذا المبدأ الاسلامي في نفوس طلابها
وان تقدم للاباء النصائح التي يقتنع الجميع بفائدتها ويعرفون الاخطار التي
يسببها الاهمال في النظافة العامة .

وهناك اسبوع تقوم البلدية بتنظيمه بمساعدة طلاب المدارس وعلى مدير
المدرسة الابتدائية ان يجعل المدرسة تقوم بواجبها في هذا الاسبوع خير
قيام . وذلك عن طريق الوسائل التالية :

- ١ - اسهام التلاميذ في تنظيف معالم من الحي الذي يقيمون فيه .
- ٢ - توعية الاسرة باخطار الاوساخ والحشرات على صحة الانسان .
- ٣ - انشاء جمعية تختص بنظافة التلاميذ والبيئة المحلية داخل المدرسة
وخارجها .

وبما كان المدير ابتكار مجموعة من الوسائل التي تحقق التوعية الصحية بيسر
الاهالي .

ثالثا : مساعدة التلاميذ والاسر المحتاجة :

في المدرسة الابتدائية مجموعة من التلاميذ المحتاجين وتختلف نسبة هؤلاء
التلاميذ من مدرسة الى مدرسة اخرى حسب الحالة الاقتصادية لسكان البيئة

(١) سورة التوبة : آية ١٠٨ .

(٢) متفق عليه

(٣) صحيح البخاري

المحلية، وقد تكون الحالة الاقتصادية ضعيفة جدا في القرى والارياف لعدم وجود مصدر ثابت للاهالي . ان المستوى المادي للأسرة يؤثر على التلميذ ومستواه بصورة عامة وعلى مدير المدرسة ان يعرف حالة كل تلميذ وظروفه الاقتصادية، وحياته الاجتماعية وكيف يعيش في منزله ؟ وذلك عن طريق المرشد الطلابي الذي يجب عليه ان يكون ملقا اجتماعيا لكل تلميذ يذكر في جميع المعلومات الاساسية عنه . (انظر الملحق رقم ٤) .

وهناك أسباب عامة تسبب للتلميذ ضعفا ماديا ومن هذه الاسباب :

١ - وفاة والديه او احدهما .

٢ - انفصال الوالدين .

٣ - عدم توفر مورد مالي للأسرة .

٤ - ضعف دخل الوالد المادي .

٥ - كثرة عدد افراد الاسرة .

٦ - بعض الكوارث التي تعرب الوالد وتقلص موارده المالية .

لقد اوضح الباحث اهم الاسباب المالية التي قد يتعرض لها اغلب التلاميذ ،

ولكن هناك مجموعة من الاسباب قد تختلف من تلميذ الى آخر .

فما هي واجبات المدير ؟ وما نواحي المساعدة التي يستطيع ان يقوم بها

نحو هؤلاء ؟

هناك مجموعة من الطرق التي يسلكها المدير بمساعدة العاملين معه في

المدرسة لمساعدة الاسر المحتاجة بصفة عامة والتلاميذ المحتاجين في المدرسة

بصفة خاصة .

ومن هذه الطرق ما يلي :

١- عدم تكليف التلاميذ من قبل المدرسين بتحمل أعباء خاصة: هناك بعض

من المدرسين يكثرون من الطلبات المفروضة على التلاميذ ونما ضرورة

ماسة كتخصيص انواع معينة من الملابس والكتب والدفاتر ذات الخصائص المتميزة المكلفة . الخ .

وهذه الطلبات قد تزداد وغير مهمة لدى المدرس ولكن الاسر تعاني منها الصعاب ، خاصة عندما يكون لدى الأب عدد كبير من الطلاب فان الطلبات ترهق ميزانية الاسرة وتسبب للتلميذ احراجا في المدرسة ، فعلى مدير المدرسة ان يمنع هذه الظاهرة الغريبة ويوضح للمدرسين مساويء ومضار هذه الطلبات على الاسر .

٢- تكوين جمعية خيرية في المدرسة :

باستطاعة مدير المدرسة ان يكون جمعية بر ، تجمع التبرعات من التلاميذ والاباء بطرق سليمة ، وبعد جمعها تحض الاسر المحتاجة وتوزع عليها هذه التبرعات بطريقة سرية لا تعرض الاسرة للتشهير بين افراد المجتمع وليتذكر الجميع قوله تعالى (ويطعمون الطعام على حبه مسكينا ويتيمنا واسيرا انما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاء ولا شكورا) (١) .

٣- الاتصال بالمؤسسات الخيرية :

هناك مجموعة من المؤسسات الخيرية في المجتمع مثل جمعية البر الخيرية ، فعلى مدير المدرسة ان يتصل بالمسؤولين عن هذه الجمعيات ، ويعطيهم صورة صادقة عن حالة الاسر المحتاجة في مجتمعه المحلي .
والدولة ايضا لم تقصر يوما في مساعدة الضعفاء فأنشأت جهاز الضمان الاجتماعي للمعوزين والمحتاجين ، فلماذا لا يتصل مدير المدرسة بالضمان الاجتماعي ؟ ويرفع للمسؤولين عنه تقريرا عن حالة كل أسرة محتاجة ويطلب منهم ضمها الى المصلحة .

(١) سورة الانسان : آية ٨ ، ٩ .

٤ - عرض المشكلة على مجلس الآباء :

لعل من أسى أهداف مجالس الآباء مساعدة التلاميذ والاسر المحتاجة فعلى مدير المدرسة أن يعرض المشكلة على أعضاء المجلس ، ليقوم كل عضو بطرح مقترحاته لحل هذه المشكلة ، وقد يتم عن طريق المجلس الاتصال بالآباء الميسورين لتقديم المساعدة للاسر المحتاجة .

وفي الواقع ان مدير المدرسة بإمكانه ان يبتكر الكثير من الوسائل التي يستطيع عن طريقها مساعدة التلاميذ والاسر المحتاجة وان يكون هدفه الاسى نيل الاجر والثواب من الله سبحانه وتعالى . (وما تقدموا
لا نفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيرا وأعظم أجرا) (١) .

...

(١) سورة المزمل : آية ٢٠ .

الفصل الثامن
معدل

الدراسة والميدان

تعريف المصطلحات :

هناك مجموعة من المصطلحات التي سوف يتعرض لها الباحث يجب ان يكون القارىء على معرفة بها عندما تظهر له بين ثنايا الدراسة الميدانية وهى كالتالى :

١ - المجتمع الاصلى :

يعرف بأنه مجموعة من الافراد بينهم مجموعة كبيرة من التشابه .
ومجتمعنا الاصلى فى هذه الدراسة - مديرو المدارس الابتدائية بمنطقة الطائف .

٢ - العينة :

وهى الافراد التى تمثل المجتمع الاصلى تمثيلا حقيقيا ، ويجب ان تؤخذ من المجتمع الاصلى .
(وهم مجموع المديرين الذين سوف يخضعون للاستفتاء) .

٣ - المفردة :

وهى أصغر وحدة فى المجتمع الاصلى (المدير) .

٤ - المعاينة العشوائية :

(وهى المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الاصلى) (١) .

وخطواتها كالتالى :

(١) ترقيم أفراد المجتمع الاصلى كله .

(٢) اختيار أرقام اختيارا عشوائيا ، دون ميل لاحد هذه الارقام ، ودون أن تظهر الاسماء فى الاختيار ، وبحيث تتوفر لكل رقم فرصة للظهور فى العينة .

(١) جابر عبد الحميد جابر ، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، ص ٢١٤ .

تصميم الاستفتاء :

وزع الباحث سؤالاً مبدئياً على مديري المدارس يهدف الى الاطلاع على الاعمال التربوية التي يقومون بها وكان السؤال هو :

ماهي الاعمال التربوية التي تقوم بها في المدرسة الابتدائية ؟

وقد حددت اجاباتهم الابعاد التالية التي اعتبرت ابعاداً للبحث وهي كالآتي :

- ١- توجيه المدرسين ومتابعتهم .
- ٢- الاشراف على التلاميذ .
- ٣- الاشراف على مجلس الآباء .
- ٤- الاهتمام بعنق المدرسة .
- ٥- خدمة البيئة المحلية .
- ٦- الاتصالات الادارية .

وتم لكل بعد من الابعاد الاساسية ثلثي عبارات تعتبر العناصر التي تقيس

البعد نفسه وأخذت هذه العناصر ارقاماً متسلسلة من ١ حتى ٤٨ .

وهي على الشكل التالي :

البعد الاول : توجيه المدرسين ومتابعتهم . والعبارات التي تقيسه هي :

- (١) متابعة المدرس في تدريسه .
- (٢) الاطلاع على تحضير الدروس .
- (٣) الوقوف على مدى استخدام المدرس للوسائل التعليمية .
- (٤) سماع آراء ومقترحات المدرس .
- (٥) متابعة النشاط اللاصفي للمدرس .

- (٦) انتظام المدرس وعدم غيابه .
- (٧) التعرف على درجة التفاعل بين المدرس والتلميذ .
- (٨) مدى مشاركة المدرس وتعاونه في المدرسة .

البعد الثاني : الاشراف على التلاميذ .

والعبارات التي تقيسه هي :

- (٩) معرفة تقدم التلميذ في دروسه .
- (١٠) الاهتمام بظروف التلميذ المنزلية .
- (١١) الاطلاع على طريقة تعامل التلميذ مع زملائه .
- (١٢) معرفة انتظام التلميذ وعدم غيابه .
- (١٣) ملاحظة واجبات التلميذ .
- (١٤) اشراك التلاميذ في النشاط المدرسي .
- (١٥) علاقة التلميذ مع مدرسيه ومعرفة نوعها .
- (١٦) توجيه التلميذ لما يناسب قدراته .

البعد الثالث : الاشراف على مجلس الآباء : والعبارات التي تقيسه هي :

- (١٧) تشكيل مجلس الآباء .
- (١٨) الاجتماع بأعضاء مجلس الآباء دوريا .
- (١٩) أخذ آراء الآباء حول المشاكل التي تقابل المدرسة .
- (٢٠) معرفة المعلومات الصحيحة من التلميذ من والده .
- (٢١) اشراك الآباء في الاشراف على أبنائهم .
- (٢٢) الاصفاء الى ملاحظة الاب حول المنهج .
- (٢٣) اسداء النصائح للآباء بطريقة سهلة ومقبولة .
- (٢٤) البعد عن طلب المساعدات المادية من الآباء .

البعد الرابع : الاهتمام بعين المدرسة :

وتقيس أهمية العبارات التالية :

- (٢٥) مراعاة نظافة المدرسة .
- (٢٦) وجود الاضاءة في المدرسة .
- (٢٧) وجود الماء في المدرسة .
- (٢٨) وجود لوحات عرض داخل الفصول .
- (٢٩) الاعتناء بمقصف المدرسة .
- (٣٠) العناية بالمكتبة المدرسية .
- (٣١) منع الضوضاء الخارجية التي تؤثر على التلاميذ .
- (٣٢) الاهتمام بالمسجد في المدرسة .

البعد الخامس : خدمة البيئة المحلية : وعبارات قياسه هي :

- (٣٣) المساهمة في محو الأمية
- (٣٤) مكافحة العادات الضارة المنتشرة في المجتمع .
- (٣٥) التوعية الصحية والدينية والثقافية لافراد المجتمع .
- (٣٦) تقوية الصلة بين الاسرة والمدرسة .
- (٣٧) تثبيت القيم والمبادئ الاسلامية في الاسرة عن طريق التلميذ .
- (٣٨) المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية التي تنشأ في الأسرة .
- (٣٩) اقامة ندوات للآباء .
- (٤٠) ايجاد برامج ترفيهية في المدرسة لافراد المجتمع .

البعد السادس : الاتصالات الادارية : وتقيسه العبارات التالية :

- (٤١) توجيه المدرسين عن طريق الاجتماعات .
- (٤٢) اسداء النصائح شفويا لكل فرد عامل في المدرسة على حدة .
- (٤٣) استخدام الاذاعة المدرسية في التوجيه .

- (٤٤) الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدير والعاملين معه .
- (٤٥) الاسراع في الرد على المعاملات ورفعها لاصحاب الشأن .
- (٤٦) الاتصال بالمستولين في الجهاز التربوي مباشرة .
- (٤٧) الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدرسة والجهاز التربوي .
- (٤٨) متابعة قرارات الادارة المدرسية .

والاستفتاء يطلب من المدير ان يضع علامة (صح) أمام الأهمية التي يراها مناسبة للعبارة حيث وضعت امام كل عبارة من عبارات الاستفتاء السابقة الكلمات التالية : (مهم) (احيانا) (غير مهم) . انظر الملحق رقم (١) .

وهناك بيانات اساسية للمدير المجيب على اسئلة الاستفتاء يرى الباحث ان لها تأثيرا على اجابته وهي :

- ١ - المؤهل العلمي .
- ٢ - عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس .
- ٣ - عدد سنوات الخدمة في الادارة المدرسية .
- ٤ - الدورات التي حضرها .
- ٥ - مبنى المدرسة (حكومي - مستأجر) .

- الصدق :

بعد تصميم عبارات الاستفتاء قام الباحث بتوزيعه على بعض اساتذة الجامعة لاخذ آرائهم حول صدق عبارات الاستفتاء وابداء ملاحظاتهم حوله وهم :

- ١ - د . ربيع عمر بشير - المشرف على البحث .
- ٢ - د . فاروق عبدالسلام - المشرف على الاستفتاء .
- ٣ - د . هاشم عمر حريري
- ٤ - د . عبد الرزاق ظفر .
- ٥ - د . محمد كرامى

بالاضافة الى عينة عشوائية مختارة من مديري المدارس لمعرفة صدق عبارات الاستفتاء واستبعاد العبارات غير واضحة لديهم .

وقد قام كل واحد منهم بكتابة ملاحظاته ثم جمعت هذه الملاحظات واعيدت
تصميم وتركيب بعض العبارات، ولم يجد الباحث في الملاحظات اى اضافة للابعاد
المذكورة او اية اعتراضات على انتماء العبارات الى الابعاد بل كانت الملاحظات
بسيطة حول تركيب العبارات فقط .

وبعد ذلك اطمأن الباحث الى صدق عبارات الاستفتاء وانها تقيس ما وضعت
من أجله فعلا .

- الثبات :

قام الباحث بحساب الثبات عن طريق اعادة التطبيق حيث قام بتوزيع الاستفتاء
على ٣٠ مديرا من مديري المدارس الابتدائية بمنطقة الطائف .
وبعد اسبوعين اعاد الباحث تطبيق الاستفتاء عليهم مرة اخرى . وقد تبين
للباحث درجة عالية من تطابق الاستجابات . وعند حساب معامل الثبات عن
طريق معادلة سيرمان للارتباط تبين للباحث ان قيمة الثبات هي : ٠.٨٩٤ وهو
معامل عال جدا ويدعو الى الثقة وثبات الاستبيان .

- تطبيق الاستفتاء :

طبق الاستفتاء في مدارس الطائف الابتدائية للبنين وقد وجد الباحث أن
عدد المدارس في منطقة الطائف ٢٥٠ مدرسة (١) . والمدارس تنقسم الى فئتين
هما :

(١) بهجت محمود جنيد ، دليل المعلم ، الطائف ، ادارة التعليم ، ١٤٠٢ هـ
ص ٢٠ .

- أ - مدارس داخل المدينة وعددها ٤٠ مدرسة .
ب - مدارس خارج المدينة وعددها ٢١٠ مدرسة .

واستبعد الباحث ٣٠ مدرسة من المدارس التي توجد خارج المدينة لخضوع إدارتها لإشراف مديري المدارس المتوسطة لاشتراك المدرستين المتوسطة والابتدائية في مبنى واحد .

وبعد هذه الإحصائية اختار الباحث من داخل المدينة ٢٠ مدرسة وهي تمثل نسبة ٥٠ ٪ من مجموع المدارس في المدينة .

أما المدارس التي خارج المدينة فانه اختار منها ٩٠ مدرسة من أماكن مختلفة وهي تمثل ٥٠ ٪ من عدد المدارس خارج المدينة والتي كان عددها ١٨٠ مدرسة . وتمت طريقة الاختيار في كلا الحالتين بطريقة عشوائية ، وبعد الاختيار قام الباحث بتوزيع اوراق الاستفتاء على مديري المدارس داخل المدينة . وقد استغرق ذلك حوالي ٢٠ يوما .

وبعد ذلك تمت المرحلة الثانية وهي توزيع الاستفتاء على مديري المدارس خارج مدينة الطائف ، وقد استغرقت عمليتي التوزيع وجمع الاجابات حوالي ٣٥ يوما ، لبعدها عن بعضها ولتعدد مقابلة المدير أحيانا أخرى .

وكان الباحث يقوم بعملية التوزيع وجمع الاجابات بنفسه ولا يعتمد على الآخرين .

علما بان العينة التي خضعت للاستفتاء ١١٠ مديرا . تم اختيارها عن طريق ترقيم جميع المدارس واختيرت ارقاما عشوائيا من بين الجميع .

...

المعلومات الأساسية

- ١ - المؤهل التعليمي :
وقد حددت الاجابات النسب التالية:
أ - اقل من المؤهل الثانوى ونسبتهم ١٢ % .
ب - الثانوية وما يعادلها - معهد معلمين ، مركز دورات تكميلية - وبلغت
نسبتهم ٨١ % .
ج - بكالوريوس وبلغت نسبتهم ٧ % .
- ٢ - عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس:
تراوحت المدة التي قضاها كل واحد منهم في التدريس ما بين ٣ - ١٢ عاما .
- ٣ - عدد سنوات الخدمة في الادارة المدرسية :
كانت المدة في الخدمة الادارية بين افراد العينة التي خضعت للاستفتاء تتراوح
ما بين ٢ - ١٦ عاما .
- ٤ - الدورات التي حضرتها :
بلغت نسبة الذين حضروا الدورات ٧٦ % من مديري المدارس في العينة
المختارة .

...

تحليل النتائج

اولا : حساب متوسطات الابعاد وانحرافات المعيارية :

بعد جمع وراق الاستفتاء اعطيت كل ورقة من اوراق الاستفتاء رقما خاصا
بها ابتداء من ١ حتى ١١٠ وهي مجموع المعينات الخاصة بالاستفتاء، ووزعت
الدرجات على اجابات مديري المدارس على النحو التالي :

الجدول رقم (٢)

توزيع الدرجات على عبارات الاستفتاء

مجموع الدرجات	الدرجات			الرقم الخاص بالورقة
	غير مهم	احيانا	مهم	
	١	٢	٣	١ ٢ السخ

بعد جمع الدرجات لكل ورقة أخذ كل بعد في كل ورقة مجموعا
خاصا به، وقرغت الدرجات حسب الجداول الموضحة في الملحق رقم (٣).

وحصل الباحث على المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (٤)

يبين الانحرافات والمتوسطات لكل بعد

الابعاد	١	٢	٣	٤	٥	٦
الانحراف	٢١	٢٣٣	٢٧٥	٢٨	٢٩	٢٨٧
المتوسط	٢٢٢٦	٢١٥٧	٢٠٧٤	٢٠١٢	٢٠١٢	١٩٥

والمتوسطات للابعاد حصل عليها الباحث عن طريق المعادلة التالية :

$$\frac{س}{ن} = م$$

حيث م = تعنى المتوسط الحسابي

س = عدد مجموع القراءات لكل بعد

ن = عدد أفراد العينة

أما الانحرافات فحصل عليها الباحث عن طريق المعادلة التالية :

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات}}{\text{عدد الدرجات} - ١}}$$

- ومن الملاحظ على الجدول السابق للمتوسطات ما يلي :
- ١ - أن قيم المتوسطات متقاربة مما يعطى ثباتا للدرجات التي حصلت عليها كل مفرد من العينة .
 - ٢ - قيمة التشتت قليلة في الأبعاد .
 - ٣ - تركزت الدرجات حول المركز .

...

ثانيا : العلاقة بين الأبعاد المختلفة :

استخدم الباحث اختبار "ت" لدراسة دلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات طبقا للمعادلة التالية :

$$t = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{\sqrt{\frac{s_1^2 + s_2^2}{n-1}}}$$

حيث \bar{x}_1 = المتوسط للمحور الأول

\bar{x}_2 = المتوسط للمحور الثاني

s_1^2 = الانحراف المعياري الأول

s_2^2 = الانحراف المعياري الثاني

n = عدد القراءات .

وحصل الباحث على القيمة التالية :

جدول رقم (٥)

العلاقة بين ابعاد الاستفتاء

البيان	قيمة ت	مستوى الدلالة
العامل الاول / الثاني	٠.٠٧	غير دالة
العامل الاول / الثالث	٠.٢٤	،،
العامل الاول / الرابع	٠.٢٨	،،
العامل الاول / الخامس	٠.٢٨	،،
العامل الاول / السادس	٠.٢٨	،،
الثاني / الثالث	٠.١٨	غير دالة
الثاني / الرابع	٠.١٧	غير دالة
الثاني / الخامس	٠.٢١	غير دالة
الثاني / السادس	٠.٢٢	غير دالة
الثالث / الرابع	صفر	غير دالة
الثالث / الخامس	٠.٠٣٦	غير دالة
الثالث / السادس	٠.٠٣٦	غير دالة
الرابع / الخامس	٠.٣٦	غير دالة
الرابع / السادس	٠.٣٧	غير دالة
الخامس / السادس	صفر	غير دالة

الابعاد المدروسة تتساوى في اهميتها مما يجعل الباحث يرى انها غير دالة - اي لا يوجد فروقا بين المجموعات - وانها صحيحة واعطت نتائج جيدة في ضمنها وقراءتها .

- القوة النسبية :

حصل الباحث على الدالة الاحصائية لكل عبارة عن طريق تطبيق القانون

التالى :

$$ق = \frac{3 \text{ س}}{144} \times 100$$

حيث ق = تمثل القوة النسبية للعبارة

س = مجموع الدرجات التى حصلت عليها كل عبارة

• الحد الاعلى لكل مفردة من العينة = 144

- توزيع النسب الى فئات :

تراوحت نسب عبارات الابعاد ما بين ٦١-٢٠

وقد وزعها الباحث على النحو التالى :

<u>القوة النسبية</u>	<u>التقدير</u>
من ٦٠ - ٧٠	جيد جدا
من ٥٠ - ٦٠	جيد
من ٤٠ - ٥٠	ضعيف
من ٣٠ - ٤٠	ضعيف جدا
من ٢٠ - ٣٠	غير مرضى

ثالثا : القوة النسبية للعبارات :

الباحث سوف يأخذ كل بعد من الابعاد ويحلل نتائج العنصر المكونة للبعد . علما بان كل بعد مكون من ثمانى عناصر وكل عنصر له رقم خاص فى الاستفتاء .

البعد الاول : " توجيه المدرسين ومتابعتهم "

القوة النسبية للبعد على الشكل التالى :

الجدول رقم (٦)

يبين القوة النسبية لعبارات البعد الأول

رقم العبارة	الدرجات			
	مهم	احيانا	غير مهم	المجموع
١	٨٩	١٤	٧	٨٢
٢	٨٨	١٧	٥	٨٣
٣	٨٥	١٦	٩	٧٦
٤	٩٢	١٤	٤	٨٨
٥	٨٩	١٨	٣	٨٦
٦	٨٦	١٦	٨	٧٨
٧	٨٧	١٨	٥	٨٢
٨	٨١	١٨	١١	٧٠
				النسبة المئوية
				٥٦ %
				٥٧ %
				٥٢ %
				٦١ %
				٥٩,٧ %
				٥٤ %
				٥٦ %
				٤٨,٦ %

طريقة حصول الباحث على المجموع النهائي :

اتباع ما ياتي :

كلمة مهم = + ١ ، احيانا = صفر ، غير مهم = - ١

تحليل البعد الاول :

١ - متابعة لمدرس في تدريسه :

حصل هذا العنصر على نسبة ٥٦ ٪ حسب آراء مديري المدارس. وفي رأى الباحث ان هذه

النسبة جيدة ، ولكن كيف لمديري المدارس ان يقوموا اعمال المدرسين ما لم يتابعوهم ؟ علما بان مدير المدرسة مطالب بمتابعة المدرس والاشرف عليه (١) .

٢ - الاطلاع على تحضير الدروس اليومي

الذين يهتمون بتحضير الدروس بين مديري المدارس بلغت نسبتهم ٥٧ ٪ وهي نسبة جيدة في رأى الباحث . علما بان النظام الداخلى للمدرسة يوجب على المدير الاطلاع على تحضير المدرس . (٦)

والباحث يأمل ان يهتم جميع مديري المدارس بتحضير المدرسين اليومي لدروسهم ، وان يشرفوا بانفسهم على التحضير وملاحظته فالتحضير مــــرأة المدرس ويمكنه من مادته .

٣ - الوقوف على مدى استخدام المدرس للوسائل التعليمية :

نسبة الاهتمام بلغت ٥٢ ٪ وهي نسبة جيدة .

ومن الاهمية بمكان ان يعرف مديري المدارس ان الوسائل التعليمية مهمة لا يصال المعلومات الي اذهان التلاميذ ، فيجب على كل مدير ان يتابع المدرس

(١) النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ص ١٤ .

(٢) نفس المرجع السابق ص ١٦ .

في اعداد الوسيلة وطرق استعمالها وان يرشده متى ما اقتضى الامر
ذلك (١).

- ٤ - سماع آراء ومقترحات المدرسين :
الذين يصفون للمدرسين ويسمعون آراءهم من مدى المدارس نسبتهم
٦١ ٪ وهذه النسبة جيدة جدا ولكن من الواجب على جميع مديري
المدارس الاستماع والاصغاء الى آراء وافكار المدرسين والاستفادة منها .
- ٥ - متابعة لنشاط الاصحى للمدرس :
نسبة المتابعة عند مدى المدارس للمدرسين ٥٩ ٪ وهي نسبة جيــدة
ولكن من حق المدرس ان يرى متابعة المدير لنشاطه وتقويم هذا النشاط .
- ٦ - انتظام المدرس وعدم غيابه :
نسبة الذين يتابعون انتظام المدرس من مدى المدارس تساوي ٥٤ ٪ ، وغياب
المدرس عن المدرسة له اكبر الاثر في تأخر العمل التربوي . فابين المتابعة ؟
- ٧ - التعرف على درجة التفاعل بين المدرس والتلميذ
نسبة الاهمية لدى مدى المدارس تساوي ٥٦ ٪ ، اي ان هناك ما يقارب
النصف من الذين لا تهتمهم درجة التفاعل بين المدرس والتلميذ .
- ٨ - مدى مشاركة المدرس وتعاونه في المدرسة :
الذين ينظرون الى اهمية مشاركة المدرس من بين مدى المدارس نسبتهم
٤٨٦ ٪ وهي نسبة ضعيفة ، ومدير المدرسة الذي لا يشرك مدرسي
المدرسة لن يستطيع تحقيق اهداف المدرسة .

(١) احمد عبدالرحمن عيسى ، الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ،
عمان : دار الفرقان ، ١٤٠٢ هـ ، ص ١٤٥ .

- آراء الباحث حول البعد الاول : " توجيه المدرسين ومتابعتهم " : حسب نتائج اجابات الاستفتاء :

- ١ - هناك نقص كبير في عدد مديري المدارس الذين يتابعون المدرسين ويعرفون طرق تدريسهم .
- ٢ - طرق التقويم في عمل المدرسين غير سليمة ، لان مديري المدارس لا يتابعون اعمال المدرسين فكيف تتم عملية التقويم ؟
- ٣ - اغلب مديري المدارس ينظرون الى عمل المدرس بانه غير مهم في المدرسة ولا يختلف في اهميته عن أى عمل آخر .
- ٤ - مديري المدارس من بينهم نسبة كبيرة تعتمد على آرائها الشخصية ولا تستمع لآراء المدرس ومقترحاته .
- ٥ - هناك ضعف في عملية متابعة غياب المدرس ونسبة كبيرة تهمل هذا الجانب وتتسامح مع المدرس الغائب .
- ٦ - مجموعة كبيرة من مديري المدارس لا يكلفون انفسهم القيام بجولات على المدرسين في فصولهم ولا يعرفون الى أين وصل المدرس في منهجه ، وما هو عمله الناجح ؟ واين الاخطاء التي يجب تلافيها ؟
- ٧ - انعدام التعاون بين الادارة المدرسية والمدرسين .
- ٨ - البعد الاول أخذ أكبر نسبة من الاهمية لدى مديري المدارس اذ اقيس بالابعاد الاخرى ، ان بلغت اعلى نسبة فيه (٦١ ٪) .

...

البعد الثاني :

الجدول رقم (٧)

القوة النسبية للبعد الثاني

رقم العبارة	الدرجات			النسبة المئوية
	مهم	احيانا	غير مهم	
٩	٨٤	٢١	٥	٥٤٫٨٪
١٠	٩١	١٥	٤	٦٠٪
١١	٩٠	١٦	٤	٥٩٪
١٢	٨٩	١٩	٢	٦٠٪
١٣	٧٩	٢٤	٧	٥٠٪
١٤	٦٧	٢٧	٧	٤٧٪
١٥	٧٣	٢٨	٩	٤٤٪
١٦	٧٦	٢٤	١٠	٤٥٪

الاشراف على التلاميذ :

وغناصر هذا البعد تتمثل في الفقرات التالية :

٩ - معرفة تقدم التلميذ في دروسه :

بعض مديري المدارس الابتدائية يعتبرون ان معرفة تقدم التلميذ في دروسه ليست من اختصاصهم وقد لوحظ بان نسبة الذين اعتبروها مهمة تساوى ٥٤٫٨٪ والبقية ترى عدم اهميتها علما بان التلميذ هو محور العملية التربوية .

١٠- الاهتمام بظروف التلميذ المنزلية :

هناك نسبة جيدة جدا ممن يرون ان هذا مهم للعمل التربوي لمديري المدارس حيث كانت نسبتهم ٦٠ ٪ وهذا يبشر بخير حيث اغلب مديري المدارس ينظرون هذه النظرة التربوية الجيدة .

١١- تعامل التلميذ مع زملائه :

وتعتبر هذه الفقرة من خلال آراء مديري المدارس جيدة جدا حيث بلغت نسبة الاهمية عند هم ٥٩ ٪

١٢- معرفة انتظام التلميذ وعدم غيابه :

هذه الناحية ينظر اليها اغلب مديري المدارس باهمية كبيرة حيث بلغت النسبة ٦٠ ٪ وهي نسبة جيدة جدا . ومن الافضل ان ينظر جميع العاملين في المدارس الابتدائية الى الاهمية القصوى لانتظام التلميذ وان غيابه من الاسباب المهمة جدا في رسونه .

١٣- ملاحظة واجبات التلميذ :

مارآه الباحث ان ملاحظة مديري المدارس للواجبات الطلابية جيدة حيث بلغت النسبة ٥٠ ٪ والبقية تنظر الى واجبات التلميذ على انها من اهم واجبات المدرس . هذا صحيح ولكن على مديري المدارس ان يتابعوا الواجبات الطلابية وهي تعطى صورة واضحة عن عمل المدرس والتلميذ .

١٤- اشراك التلاميذ في النشاط المدرسي :

الاشراك لجميع التلاميذ واجب تربوي لمديري المدارس (١) ، ولكن في الاستفتاء ومن خلال الاجابات نرى الذين يهتمون بهذا العمل قبله بلغت نسبتهم ٤٧ ٪ وهذه نسبة ضعيفة . ويأمل الباحث ان يرى من مديري المدارس الاهتمام الكامل بالنشاط المدرسي لانه يكمل المناهج الدراسية ويحقق أهدافها .

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ١٦ .

١٥ - علاقة التلميذ مع مدرسيه ومعرفة نوعها :

على مديري المدارس ان ينظروا الى هدوء التلميذ واخلاقه بين زملائه ففى المدرسة باهتمام بالغ والذين يرون ذلك مهما بلغت نسبتهم بين المديرين ٤٤ ٪ وهى نسبة ضعيفة وغير مرضية .

١٦ - توجيه التلميذ لما يناسب قدراته :

بلغت نسبة الاهمية لهذا العنصر ٤٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة . ونظرا لان التوجيه من اهم واجبات المدير (١) ، لذلك فان النسبة تدل على عدم الاهتمام من قبل مديري المدارس .

...

- ملاحظات الباحث حول اجابات الاستفتاء على البعد الثانى : " الاشراف على التلاميذ " :

- ١ - هناك نسبة من مديري المدارس يرون ان متابعة التلميذ فى دروسه من شئون المدرسين وحدهم .
- ٢ - لدى اغلب مديري المدارس الابتدائية اقتناع باهمية الظروف المنزلية ، وهى هذه ظاهرة متنازة جدا ويأمل الباحث ان تنمو هذه الظاهرة لدى مديري المدارس والمسؤولين عن التربية فى وزارة المعارف .
- ٣ - يعلق معظم مديري المدارس أهمية كبرى على انتظام التلميذ فى المدرسة وهذا اهتمام جيد ، ولكن يجب على مدير المدرسة ان يعرف اسباب عدم انتظام التلميذ ومعالجة هذه الأسباب .
- ٤ - عملية تقويم التلميذ واعطائه درجات فى الامتحان تعتمد على أدائه للواجبات فعلى مديري المدارس متابعة الواجبات المنزلية وملاحظة نوع ومقدار هذه الواجبات .

(١) المرجع السابق ، ص ١٣ .

- ٥ - نسبة كبيرة من مديري المدارس لم يقتنعوا بالنشاط المدرسي حتى الآن ،
ويأمل الباحث أن يبصر هؤلاء عن الأهمية الكبرى للنشاط اللاصفي .
- ٦ - من واجبات المدير تقويم اخلاق التلاميذ ومتابعتها ، ولكن بعض المديرين
ينظرون الى هذه الناحية بدرجة ضعيفة من الاهتمام وهذا ما دلّت عليه
اجاباتهم .
- ٧ - معظم مديري المدارس لم يتفهموا عملية التوجيه والارشاد ، ولذلك
فأغلبهم لا يرى له أي داع .
- القوة النسبية لهذا العنصر تاتي في المرتبة الثانية حيث بلغت أعلى نسبة
في عياراته ٦٠ ٪ .

...

- البعد الثالث : " الاشراف على مجلس الآباء " :

الجدول رقم (٨)

القوة النسبية لعيارات البعد الثالث

النسبة القوية	الدرجات			رقم العبرة
	المجموع	غير مهم	احيانا	
٪ ٤٥	٦٥	٨	٢٩	١٧
٪ ٥٣	٧٧	٥	٢٣	١٨
٪ ٥٢	٧٥	٤	٢٧	١٩
٪ ٤٩	٧١	٥	٢٩	٢٠
٪ ٥١	٧٤	٣	٣٠	٢١
٪ ٤٤	٦٤	٨	٣٠	٢٢
٪ ٤١	٦٠	٩	٣٢	٢٣
٪ ٣٣	٤٨	١٥	٣٢	٢٤

تحليل عبارات البعد :

١٧- تشكيل مجلس الآباء :

ان ايجاد مجلس الآباء في المدرسة الابتدائية ، هدف تربوي ، على مدير المدرسة أن يسعى لتحقيقه (١) ولكن الذين يرونه مهما في المدرسة من مديري المدارس حسب اجاباتهم على الاستفتاء بلغت نسبتهم ٤٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة . ومن الافضل ان يزداد الاهتمام بمجلس الآباء حتى يؤدي دوره في المدرسة كما يجب .

(١) المرجع السابق ، ص ١٥٠ .

١٨- الاجتماعات باعضاء مجلس الآباء دوريا :

تكوين مجلس الآباء لا يؤدي غرضه ما لم يكن هناك اجتماعات باعضاء لمناقشة المشاكل التي تقابل المدرسة من اى نوع . ومدى المدارس الذين يلتزمون بهذا الدور بلغت نسبتهم ٥٣ ٪ وهي نسبة جيدة ولكن على البقية أن تهتم باوقات الاجتماعات الخاصة بمجلس الآباء لارتباط الآباء باعمال كثيرة خارج المدرسة .

١٩- أخذ آراء الآباء حول المشاكل التي تقابل المدرسة :

من أجمل وسائل التعاون بين الآباء والمدرسة ان تؤخذ آراء الاب حول المشاكل التي تقابل المدرسة ليشعر الاب بالاهتمام والثقة ويتقرب من المدرسة وعلى مديري المدارس ان يسلكوا أى طريق صحيح يحقق التقارب بين الآباء والمدرسة . وتعد نسبة ٤٩ ٪ نسبة ضعيفة ممن يستمعون الى آراء الآباء من مديري المدارس كما دل عليه الاستفتاء .

٢٠- معرفة المعلومات الصحيحة عن التلميذ من والده :

في الواقع ان الاب مصدر قوى للمعلومات عن التلميذ . وقد نظرت نسبة ممن مديري المدارس الى ذلك بقليل الاهتمام حيث بلغت نسبتهم ٤٩ ٪ وهي نسبة ضعيفة . والباحث يرى أن الاب هو المصدر الصحيح لاخذ المعلومات عن التلميذ خاصة فيما يتعلق بحياته مع أسرته وظروفه الاجتماعية ، فعلى مديري المدارس استقاء المعلومات من الاب ما أمكن ذلك .

٢١- اشراك الآباء في الاشراف على أبنائهم .

يبدو من الاستفتاء ان هناك اهتمام لدى مديري المدارس بسماء آراء الآباء في شئون المدرسة ، وقد بلغت نسبة الاهتمام لديهم ٥١ ٪ وهي نسبة جيدة ولكن لماذا لا يكون هناك اشراك للآباء في العملية التربوية بطرق سليمة تتناسب مع ثقافة الاب وامكاناته ؟ ان الباحث ليتفأل بهذا المنحنى .

٢٢ - الاصفاء الى ملاحظة الاب حول المنهج الدراس :

ليس للآباء في وقتنا الحاضر ما يلاحظونه على المنهج ، وليس لهم أى تأثير على وضعه بطبيعة الحال . والأمر المسلم به أن وضع المنهج يتم من قبل خبراء في وزارة المعارف دون اللجوء الى الاستشارة بآراء أحد من المعنيين بشئون التربية حتى مديرى المدارس . وان نسبة ٤٤ ٪ التى أعطت أهمية لهذا الجانب تعد نسبة ضعيفة وتدل على عدم الرغبة فى مشاركة الآباء والاصفاء الى ملاحظاتهم من قبل مديرى المدارس .

٢٣ - اسداء النصائح للآباء بطريقة سهلة ومقبولة :

يعد ارشاد الآباء بما ينفع أبناءهم من أهم واجبات مديرى المدارس ، وما دلت عليه نتيجة الاستفتاء لا يطمئن حيث بلغت نسبة المؤيدين لهذا المنحنى التربوى ٤٤ ٪ فقط وهى نسبة ضعيفة .

٢٤ - البعد عن طلب المساعدات المادية من الآباء :

ان طلب المساعدات من الآباء بأى شكل قد يسبب لآبائهم الاحراج مما يؤدى الى مقاطعة الحضور الى المدرسة وقد بلغت نسبة الذين يرون أهمية لهذا التوجيه ٣٣ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا . ويأمل الباحث من مديرى المدارس البعد عن طلب المساعدات من الآباء بآية صورة لتلاضعف استجابة الآباء ومشاركتهم فى العملية التربوية .

- ملاحظات حول البعد الثالث :

١ - هناك نسبة كبيرة من مديرى المدارس فى منطقة الطائف لم يهتموا بتشكيل مجلس الآباء وهم لا يرون له أهمية فى المدرسة الابتدائية .

- ٢ - أغلب مديري المدارس لم يكن لديهم استعداد للاجتماع بالآباء وتحديد
اوقات لهذه الاجتماعات .
- ٣ - تعتمد الادارة المدرسية في المعلومات الخاصة بالتلميذ على مجهوداتها
الفردية والباحث يرى ان ذلك فيه من الاخطاء القدر الكبير لان هنالك
معلومات لا يعرفها الا الاب عن طفله وعن أسرته وظروفه المنزلية فلماذا
لا تلجأ المدرسة الى الآباء وتشركهم فيما يخص التلميذ .
- ٤ - نسبة كبيرة من مديري المدارس ترى ان مسؤولية الاب تنتهي بمجرد تسليم
ابنه للمدرسة وهذا خطأ فادح من وجهة نظر الباحث فلماذا لا تشترك الاسرة
والبيت في تربية التلميذ ؟
- ٥ - ان مديري المدارس لا ينظرون باهتمام الى آراء الاب حول المنهج وهذا
من الاخطاء الشائعة في المجتمع السعودي فالمنهج يجب ان يشترك فيه
رجال التربية وخبرائها والمدرس والمدير والاب والتلميذ وكل منهم يسدي
ملاحظاته ويؤخذ بالاصلح منها .
- ٦ - على جميع العاملين في المدرسة ان يعاملوا الآباء باللطف واللين، وأن يسايروهم
حتى يكسبوا ثقتهم. وفي الاستفتاء هناك مجموعة من مديري المدارس لا يرون لذلك
أهمية .
- ٧ - على مديري المدارس الاعتماد على امكانيات المدرسة والبعد عن كل ما يزعج
الآباء ويبعدهم عن زيارة المدرسة .
- وقد تراوحت نسبة عناصر البعد الثالث ما بين ٤٩ ٪ الى ٣٣ ٪ .

...

- البعد الرابع : الاهتمام بعنى المدرسة :

الجدول رقم (٩)

يبين القوة النسبية للبعد الرابع

النسبة المئوية	الدرجات			رقم العبرة
	المجموع	غير مهم	احيانا	
٪ ٣٨	٥٥	١٢	٣١	٢٥
٪ ٤٥	٦٥	٩	٢٧	٢٦
٪ ٤٥	٦٦	٧	٣٠	٢٧
٪ ٤٨	٧٠	٤	٣٢	٢٨
٪ ٤٨	٧٠	٦	٢٨	٢٩
٪ ٤٣	٦٣	٦	٣٥	٣٠
٪ ٤١	٦٠	٦	٣٨	٣١
٪ ٤٠	٥٩	٨	٣٥	٣٢

تحليل عناصر البعد :

٢٥ - مراعاة نظافة المدرسة :

هناك نسبة كبيرة من مدبرى المدارس لا يهتمون بالنظافة ولا يتابعون نظافة المدرسة هذا ما دلل عليه نسبة المهتمين بالنظافة فى المدرسة ٣٨ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا وتدل على عدم الاهتمام . ونظرا لان مدير المدرسة مطالب بالمحافظة على نظافة مدرسته (١) .

(١) المرجع السابق ، ص ١٦٠ .

٢٦- وجود الاضاءة في المدرسة :

ان توفر الكهرباء بشكل عام ومنافعها المختلفة للمدرسة ذو أهمية كبرى للجميع ، خاصة في مناطق الطائف التعليمية التي تحتاج الى التدفئة في الفصول الدراسية في الايام الباردة من العام الدراسي ، وحسب الاجابات على الاستفتاء فان الاهتمام بالكهرباء لدى مديري المدارس ٤٥ ٪ وهي نسبة ضعيفة .

٢٧- وجود الماء في المدرسة :

لا يقل الماء اهمية للمدرسة عن الكهرباء ونسبة اعطاء الاهمية عند مديري المدارس بلغت ٤٥ ٪ وهي نسبة ضعيفة ومن الاجابات تلاحظ عدم اهتمام مديري المدارس بمرافق المدرسة المختلفة فكيف تكون المدرسة مناسبة للدراسة؟ اذا لم يتوفر فيها الماء والكهرباء؟

ان هذين المرفقين من مستلزمات العمل التربوي ولاغنى عنهما لانجاحه .

٢٨- وجود لوحات عرض داخل الفصل :

اللوحات المساعدة للمدرس على اختلاف انواعها في الفصل من العوامل المهمة في نجاح عملية التعلم وعلى مديري المدارس توفيرها في جميع الفصول الدراسية والنسبة التي حصل عليها الباحث من اجابات الاستفتاء تساوي ٤٨ ٪ وهي نسبة ضعيفة .

٢٩- الاعتناء بمقصف المدرسة :

بلغت أهمية وجود المقاصف في المدرسة الابتدائية عند مديري المدارس نسبة ٤٨ ٪ وهي نسبة ضعيفة .

والباحث يرى ان المقصف في المدرسة له اهمية قصوى ولا يمكن الاستغناء عنه ، ويجب ان يوفر فيه جميع المستلزمات الطلابية من مأكلا ومشرب وان يكون لسه جمعية تعاونية تشرف عليه وتوفر له الشروط الصحية .

٣٠ - العناية بالمكتبة المدرسية :

هناك نقص في عدد مديري المدارس الذين يهتمون بالمكتبة المدرسية .
حيث بلغت النسبة ٤٣ ٪ وهي نسبة ضعيفة والباحث يرى أن المكتبة
من ضروريات المدرسة والافادة منها هدف يجب ان يسعى جميع العاملين
في المدرسة الى تحقيقه .

٣١ - منع الضوضاء الخارجية التي تؤثر على التلاميذ :

التلميذ في المدرسة يحتاج الى الهدوء وعلى مدير المدرسة ان يسعى جاهدا
الى منع الضوضاء الخارجية بالوسائل الممكنة ، ولكن نسبة مديري المدارس
الذين يرون اهمية لذلك بلغت ٤١ ٪ وهي نسبة ضعيفة وتدل على عدم
الاهتمام بالجوالدراس في المدرسة الابتدائية .

٣٢ - الاهتمام بالمسجد في المدرسة :

من الواجب على مديري المدارس ان يهتموا باقامة المسجد في المدرسة ليقوم
الجميع بأداء الصلاة جماعة فيه ، والنسبة التي حصل عليها الباحث لا تسسر
حيث بلغت النسبة ٤٠ ٪ وهي نسبة ضعيفة وتدل على اهمال خطيئس
لاداء الصلاة في المدرسة ، يجب علينا جميعا تدارك هذه الظاهرة الخطيرة
وتبصير الالهية قلوبهم عن ذكر الله ، (الا بذكر الله تطمئن القلوب) (١) .

- ملاحظات الباحث حول البعد الرابع : " الاهتمام بعنن المدرسة " :

من واقع نتائج الاستفتاء اتضح للباحث ما يلي :

١ - مجموعة كبيرة من مديري المدارس لا ترى الاهتمام بالمعنى ضرورة ملحة ، علما
بان ذلك من واجباته الأساسية (٦) .

(١) سورة الرعد : الآية ٢٨ .

(٢) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ١٨ .

- ٢ - مجموعة تكفي بما هو موجود داخل المدرسة ولا تبحث عن الافضل دائما .
- ٣ - هناك نسبة كبيرة من مديري المدارس يعفون أنفسهم من مسؤوليات المنسى المدرس ولا يعلمون انه البيئة التي يعيش فيها المرء والتلميذ الادارى ، فاذا لم تكن صالحة فلن تعطى نتائج جيدة .
- ٤ - وجوب الاهتمام بالمكتبة المدرسية بالنظر لاهميتها البالغة ولذلك يجب توفير العدد الاكبر من الكتب الثقافية المتنوعة في قاعة مريحة للمطالعة مع امين للمكتبة مختص يجيد التعامل مع التلاميذ وافراد المجتمع كافة . ولاشئ يمنع استفادة الالباء واهل الجوار من مكتبة المدرسة في تنمية مداركهم وثقيف انفسهم .
- ٥ - وجوب تأمين المرافق الاخرى وصيانتها مما يكفل استمرار العملية التربوية في المدرسة الابتدائية بشكل ناجح وذلك بما يتوفر لدى المدرسة من امكانيات او بالاستعانة بجهات اخرى مسئولة . فلماذا لم يكن لدى مديري المدارس اهتمام كبير بمرافق المدرسة ؟
- ولقد تراوحت نسب عناصر هذا البعد ما بين ٤٨ ٪ الى ٣٨ ٪ .

...

البعد الخامس : " خدمة البيئة المحلية "

الجدول رقم (١٠)

يبين القوة النسبية للبعد الخامس

النسبة المئوية	الدرجات			رقم العبرة
	المجموع	غير مهم	احيانا مهم	
٪ ٣٦	٥٢	١٢	٣٤	٣٣
٪ ٤٠	٥٩	١٠	٣١	٣٤
٪ ٤٠	٥٩	٨	٣٥	٣٥
٪ ٤١	٦٠	٨	٣٤	٣٦
٪ ٤٠	٥٨	٧	٣٨	٣٧
٪ ٤٣	٦٣	٦	٣٥	٣٨
٪ ٢٩	٤٢	١٣	٤٢	٣٩
٪ ٣٥	٥١	٨	٤٦	٤٠

- عناصر البعد :

٣٣- المساهمة في -حو الأمية :

الامية مرض اجتماعى فتاك ومن اهم واجبات المدرسة مكافحته بشتى الطرق
ولكن للاسف لم يكن لدى مديرى المدارس اى اهتمام نحو هذه الفقرة حيث
بلغت النسبة ٣٦ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا ودالة خطيرة على عدم وعى
مديرى المدارس بواجبات المدرسة نحو المجتمع .

٣٤ - مكافحة العادات الضارة المنتشرة في المجتمع :

هناك مجموعة من العادات التي يمارسها الفرد عن طريق تقليده للآخرين ، ولجهله بمضار هذه العادات مثل : التدخين ، البعد عن الاعمال الحرفية . . الخ . وهذه العادات تؤثر على التلميذ تأثيرا سيئا ، ومسئ واجبات المدرسة الابتدائية تبصير التلاميذ بمضار هذه العادات ، ولكن للأسف فان نتيجة الاستفتاء غير مرضية حيث بلغت نسبة الاهتمام الايجابي بين مديري المدارس ٤٠ ٪ وهي نسبة ضعيفة .

٣٥ - التوعية الصحية والدينية والثقافية لافراد المجتمع :

المدرسة في المجتمع يجب ان تكون مركز اشعاع ومصدرا ثقافيا لافرادها (١) ، وان تؤدي دورها كما يجب واجابات الاستفتاء تدل على ان نسبة اعطاء الاهمية في هذه الناحية عند مديري المدارس ضعيفة حيث بلغت ٤٠ ٪ فقط .

٣٦ - تقوية الصلة بين البيت والمدرسة :

لا تستطيع المدرسة تحقيق اهدافها بغير التعاون مع الاسرة . ومن واجبات المدير توثيق الصلة بين البيت والمدرسة ولكن هناك مجموعة من مديري المدارس لم يكن لديهم اهتمام كبير بهذا العنصر حيث بلغت النسبة ٤١ ٪ وهي نسبة ضعيفة وتحتاج الى اعادة نظر من المسؤولين عن التربية في المجتمع السعودي لايجاد الروابط القوية بينهما لمصلحة التلميذ .

٣٧ - تثبيت القيم والبيادى الاسلامية في الاسرة عن طريق التلميذ :

التلميذ هو رسول المدرسة الى البيت ويعكس كل ما تعلمه على أسرته واقاربه ، فلماذا لا تهتم المدرسة بهذا الرسول وتزويده بما يحتاجه من البيادى الاسلامية ؟ ومديري المدارس الذين لديهم اهتمام بهذا الموضوع بلغت نسبتهم ٤٠ ٪ وهي نسبة ضعيفة ويأمل الباحث ان يزداد وا أهمية لتوعية

(١) المرجع السابق ، ص ١٨٠ .

الاسرعن طريق التلميذ عند مديري المدارس والمدرسين في المدرسة الابتدائية خاصة .

٣٨ - المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية التي تنشأ في الأسرة :

هناك مجموعة كبيرة جدا من مديري المدارس لم يقتنعوا بهذا الموضوع وهم لا يعتبرون ذلك من اختصاصهم حيث بلغت نسبة الاهتمام عند هم ٤٣ ٪ وهي نسبة ضعيفة وتدل على سلبية دور المدرسة في المجتمع فـسـي الواقع الحالي .

٣٩ - اقامة ندوات للآباء :

الندوات وسيلة من وسائل التربية الحديثة تستغل لارشاد الآباء لما يجب ان يفعلوه . فلماذا لا تستغل هذه الوسيلة في توجيه الآباء وتوعيتهم ؟ وقد وجد الباحث ان مديري المدارس غير مقتنعين بهذه الوسيلة ولم يعرفوا دورها حتى الآن حيث اهتم بها منهم ٢٩ ٪ وهي نسبة غير مرضية ، وغير مقبولة وتدل على قصور وبعد المدرسة عن أفراد المجتمع .

٤٠ - ايجاد برامج ترفيهية في المدرسة لافراد المجتمع :

بلغت نسبة الاهتمام لدى مديري المدارس لهذا الموضوع ٣٥ ٪ وهي نسبة ضعيفة جدا وغير مقبولة وتعطى دلالة واضحة على عدم اقتناع مدير المدرسة بدوره في المجتمع .

- ملاحظات الباحث حول البعد الخامس : " خدمة البيئة المحلية " :

من اجابات مديري المدارس على الاستفتاء اتضح للباحث ما يأتي :

١ - هناك بعد واضح بين الأسرة والمدرسة وكل يعمل لوحده ، ولا يهتم بالآخر .

- ٢ - المدرسة لم تقم بواجباتها نحو المجتمع كما يجب وحتى الان يوجد عدد كبير من مديري المدارس لم يفهموا دور المدرسة في المجتمع ويعتقدون أن التربية تنتهي في المدرسة فقط .
- ٣ - على المدرسة أن تسعى الى مايسعد التلميذ ويجعله مرتاحا من المشاكل الخارجية وخاصة التي تنشأ في الأسرة .
- ٤ - من أهم واجبات المدرسة نشر التعاليم الاسلامية بين أفراد المجتمع فلماذا لا يستغل التلميذ في تحقيق هذه الأهداف النبيلة ؟
- ٥ - المدرسة يجب ان تتوفر فيها مايساعدها على خدمة المجتمع ودفع حركة التنمية في جميع المجالات .
- ٦ - المسرحيات والندوات والافلام الهادفة زاد ثقافي لا يستغنى عنه . فلم لا تقدم في المدرسة للجميع لتوثيق الصلة بين أفراد المجتمع والمدرسة وتجعلها محبوبة لديهم ؟
- وقد تراوحت نسب عناصر هذا البعد ما بين ٤٣ % الى ٢٩ % .

...

- البعد السادس : " الاتصالات "

الجدول رقم (١١)

القوة النسبية لعبارات البعد السادس

النسبة المئوية	الدرجات			رقم العبارة
	المجموع	غير مهم	احيانا مهم	
٪ ٣٥	٥١	١١	٣٧	٤١
٪ ٣٩	٥٧	٩	٣٥	٤٢
٪ ٤٢	٦١	٨	٣٣	٤٣
٪ ٣٥	٥١	٨	٤٣	٤٤
٪ ٣٤	٥٠	٨	٤٤	٤٥
٪ ٢٨	٤١	٩	٥١	٤٦
٪ ٢٤	٣٥	١١	٥٣	٤٧
٪ ٢٠	٣٠	١٩	٤٣	٤٨

٤١ - توجيه المدرسين عن طريق الاجتماعات :

نظرا لان الاجتماعات في المدرسة الابتدائية تعتبر وسيلة توجيه جماعية للمدرسين وغيرهم (١) :

ولكن مديري المدارس لم يهتموا بهذه الناحية ولم يعطوها حقا من الاهتمام لان نسبة الاهتمام لديهم ٣٥ ٪ وهي نسبة ضعيفة جدا، وتدل على عدم اقتناع مدير المدرسة بالتوجيه الشفهي الجماعي من خلال الاجتماعات .

(١) حسين عبدالله محضر ، الجديد في الادارة المدرسية ، ص ١٠٦ .

- ٤٢- اسداء النصائح شفويا لكل فرد عامل في المدرسة على حدة :
- النسبة ضعيفة لدى مديري المدارس حيث لم تبلغ أهمية هذا العنصر سوى ٣٩ ٪ - وتدلل على عدم تطبيق هذا العنصر ، فلم لا تقدم للمدرس النصيحة حينما يحتاجها ؟
- ٤٣- استخدام الاذاعة المدرسية في التوجيه :
- نسبة استخدام الاذاعة المدرسية كوسيلة توجيه لدى مديري المدارس بلغت ٤٢ ٪ وهي نسبة ضعيفة .
- ٤٤- الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدير والعاملين معه .
- تعتبر الكتابات الرسمية من افضل وسائل الاتصال بين المدير والمدرسين (١) وقد دلت اجابات الاستفتاء على ان هناك نسبة كبيرة لا تهتم بهذه الوسيلة في التوجيه حيث بلغت نسبة الاهتمام لدى مديري المدارس ٣٥ ٪ وهى نسبة ضعيفة جدا .
- ٤٥- الاسراع في الرد على المعاملات ورفعها لاصحاب الشأن .
- في الواقع أن الباحث قد استغرب نتيجة هذا العنصر حيث لم تبلغ أهمية الاسراع في الرد على الخطابات والمعاملات عند مديري المدارس سوى ٣٤ ٪ وهي نسبة ضعيفة جدا .
- ٤٦- الاتصال بالمسؤولين في لجهاز التربوي مباشرة :
- هناك نسبة كبيرة من مديري المدارس لا تلجأ الى هذا الاسلوب حيث بلغت نسبة المهتمين بهذا الاسلوب ٢٨ ٪ وهي نسبة غير مرضية . وتدلل على البعد بين المدرسة والجهاز التربوي خارج المدرسة .

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٧ .

٤٧ - الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدرسة والجهاز التربوي :
نظرا لاهمية الخطابات بين مدير المدرسة والمسؤولين من المنطقـة
التعليمية (١) ولا يمكن الاستغناء عنها .
وقد كانت نسبة الأهمية لدى مديري المدارس ضعيفة جدا حيث بلغت
٢٤ ٪ وهي نسبة غير مرضية . ومن اقل نسب عناصر الاستفتاء أهمية .

٤٨ - متابعة قرارات الادارة المدرسية :
لقد بلغت نسبة الاهتمام لدى مديري المدارس لمتابعة القرارات ٢٤ ٪ ،
وهي نسبة غير مرضية ، وتدل على عدم الاهتمام بهذا العنصر .

- ملاحظات الباحث حول البعد السادس :

- ١ - وسائل الاتصال بين المدير والعاقلين معه في المدرسة ضعيفة جدا وتحتاج
الى اهتمام من المدير والى اعادة نظر في تقويم وسائل الاتصال .
- ٢ - هناك جفوة بين مدير المدرسة الابتدائية ورجال التربية في ادارة التعليم
قد يكون من أهم أسبابها الاوامر القاسية التي تصدر من الموجهين وغيرهم
على ادارة المدرسة .
- ٣ - نسبة كبيرة من مديري المدارس لم يفهموا وسائل الاتصال وانواعها ومدى فائدة
كل نوع لرجل الادارة في المدرسة الابتدائية .
- ٤ - لدى مدير المدرسة وسائل جيدة للاتصال بالمجتمع منها مثلا الاذاعة المدرسية
ولكن ذلك لم يستغل الاستغلال الأفضل الذي يحقق الأهداف التربوية .

(١) النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ص ٢٣ .

٥ - هناك نسبة كبيرة من مديري المدارس ينظر الى الاجتماعات المدرسية بأنها خاصة لاصدار الاوامر من جانبهم. ولا يرغب ان يفسح المجال للآخرين لابتداء آرائهم ومقترحاتهم وهذا يدفع بالمدير الى اعتناق أساليب الادارة السلطوية التي لن تحقق اى نجاح في بيئتنا السعودية وفي ظل تعاليم ديننا الحنيف الذى يأمر القائد باللين فى غير ضعف ، حيث قال تعالى مخاطباً رسوله صلى الله عليه وسلم : " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " (١) صدق الله العظيم .

- وقد تراوحت نسب عبارات هذا البعد ما بين ٤٢ ٪ الى ٢٠ ٪ ، وهو أقل الابعان اهمية لدى مديري المدارس .

(١) سورة آل عمران : الآية ١٥٩ .

التوصيات

في نهاية البحث ، وبعد الوصول الى نتائج الاستفتاء الذي وزعت أسئلته على مديري المدارس والذي اتضح من خلاله آراء مديري المدارس الابتدائية فان الباحث يضع آراءه ومقترحاته على الشكل التالي :

أولا : التلميذ وكيف يجب ان يكون وضعه في المدرسة؟:

على مدير المدرسة أن يتابع التلميذ في الامور التالية :

- أ - انتظامه في الدوام على المدرسة .
- ب - مستواه الدراسي .
- ج - نشاطه داخل وخارج المدرسة .
- د - سلوكه مع مدرسيه وزملائه التلاميذ .
- هـ - ظروفه الاجتماعية .
- و - ايجاد صلة قوية بين اسرة التلميذ والمدرسة .
- ز - المساهمة في حل جميع المشكلات التي تقابله داخل المدرسة او خارجها وتشغله عن تحصيله العلمي .

ثانيا : المدرس - وما هي واجبات المدير نحوه؟ :

المدير يعتبر المشرف المباشر على عمل المدرس ولذلك عليه ان يساعده على القيام بعمله في النواحي التالية :

- أ - تقديم النصح والارشاد للمدرس في الحالات التي يرى المدير انها ضرورية وتحتاج الى ذلك .
- ب - تهيئة الظروف والامكانات المساعدة للمدرس على قيامه بمهمته التربوية كما يجب .

- ج - الاصفاء الى آراء ومقترحات المدرسين والاخذ بالاصح منها .
- د - تقوية العلاقة بين المدرسين من جهة واعضاء الجهاز الادارى من جهة اخرى .
- هـ - تقديم المساعدة للمدرس والاسهام فى حل المشاكل التى تقابلهم سواء داخل المدرسة وخارجها .
- و - اختيار المكان المناسب لقدراته وامكاناته داخل المدرسة ووضعها فيه .

ثالثا : البيئة المحلية وواجبات المدير نحوها :

- من الواجب على مدير المدرسة ان يجعل من المدرسة فى المجتمع المحلى مركزا شماع ثقافى واجتماعى وتربوى وان يتبع فى ذلك الخطوات التالية :
- أ - الاسهام فى القضاء على الامية المنتشرة فى المجتمع .
- ب - محاربة بعض العادات الضارة التى يتمسك بها بعض فئات المجتمع .
- ج - كسب ثقة أفراد المجتمع فى المدرسة وذلك عن طريق الاجتماع بهم ومناقشتهم فيما يعود بالمصلحة على المجتمع بصفة عامة وعلى المدرسة والتلاميذ بصفة خاصة .
- د - تسخير امكانات المدرسة لخدمة المجتمع المحلى .
- هـ - تقديم الارشادات الصحية والثقافية والاجتماعية للجميع عن طريق الوسائل الاعلامية المختلفة .
- و - تبصير الجميع بفوائد بعض المهن المختلفة التى تقدم للمجتمع خدمات جليلة .

رابعاً : دور المدير في مجلس الآباء :

- أ - الاهتمام بمجلس الآباء والاسهام في حل المشاكل التي تحول دون انعقاده ومن أبرزها مشكلة اختيار الوقت المناسب لانعقاد المجلس.
- ب - رفع تقرير شهري لكل أب عن ابنه ومستواه الدراسي .
- ج - الاضفاء الى نصائح و آراء الآباء وعدم اهمال الصالح منها .
- د - اطلاع الآباء على مشاكل المدرسة والاستفادة من خبراتهم .
- هـ - تكليفهم ببعض الواجبات التربوية التي من خلالها يشعرون بأهميتهم في تحقيق أهداف المدرسة التربوية .

خامساً : على مدير المدرسة ان يسعى جاهدا لتحقيق الامور التالية في المبنى :

- أ - ايجاد المرافق الصحية .
- ب - المحافظة على نظافة وسلامة المبنى .
- ج - اشعار جميع العاملين بالمدرسة بأهمية المبنى والمحافظة عليه دائما .
- د - توفير اللوازم الاساسية في المبنى التي تساعد المدرس والتلميذ على أداء مهامهم التربوية .

سادساً : الاتصالات وواجبات المدير نحوها :

- أ - الاهتمام بوسائل الاتصال المختلفة .
- ب - ايجاد علاقة قوية بين المدرسة والمجتمع .
- ج - استخدام انجح وسائل الاتصال بين المدرسين والادارة والتي يسرى المدير انها تحقق الاهداف المرجوة منها .

والباحث يرى أن جميع التوصيات السابق ذكرها قد يستفيد منها جميع

مدىرو المدارس في المملكة العربية السعودية .

((المقترحات))

أفضل الطرق في اعداد وتدريب مديري المدارس الابتدائية :
في الحقيقة أن الباحث يرى أن برامج تدريب واعداد مديري المدارس
يجب ان تنقسم الى قسمين هما :

أ - التدريب :

ويقوم على البرامج التي تهدف الى رفع كفاءة مديري المدارس الذين هم
على رأس العمل في الوقت الحاضر .

- وسائل التدريب :

- ١- التوسع في الدورات التدريبية التي تعقد في الجامعات - وقد سبق
الحديش عنها .
 - ٢- عقد دورات في كل منطقة تعليمية قصيرة المدى لاتتعدى مدتها
شهرين يلتحق بها مديري المدارس على اختلاف مستوياتهم ، ولا يمنع
ذلك ان يكون بعد الدوام اليومي حتى تستطيع التوفيق بين أداء العمل
والتدريب . ولا بد لهذه الدورات من الاعداد الجيد واحضار الخبراء
المختصين في هذا المجال لتتم الفائدة .
 - ٣- الزيارات الميدانية :
- من الواجب على جميع الموجهين الاداريين ان يتابعوا جولاتهم
التوجيهية لكل مدرسة ، وأن تأخذ هذه الجولات أهمية قصوى
وان تكون هادفة ذات مغزى ارشادي لمديري المدارس وان يسودها
التفاهم والاخاء بين المفتش الاداري ومدير المدرسة، وان تتم بينهما
دراسة المشاكل التي تقابل المدرسة والحلول المناسبة لها وان لا يكون
هدف المفتش الاداري تصيد أخطاء المدير .

٤ - الاجتماعات الدورية :

في كل منطقة تعليمية لابد ان يعقد مديرو المدارس الابتدائية اجتماعات دورية تحت اشراف الجهاز الادارى فى المنطقة لتناقش جميع المشاكل التى تقابل كل مدرسة على حدة لان اغلب المشاكل متشابهة وبالتالي يصل مديرو المدارس الى تدريب على حلها .
الحلول المناسبة لاجلب المشاكل التى تقابلهم وطرق علاجها .

٥ - فتح قسم للادارة المدرسية فى الكلية المتوسطة :

أقدم المسئولون عن الكليات المتوسطة الى تنفيذ برنامج التخصصات العلمية وهذه خطوة جيدة جدا . وقد اخذت طلائع خريجي هذا البرنامج اماكنها فى المدارس الابتدائية واثبت الخريجون نجاحهم وقضوا على الضغط الذى كان يقابله مدرس المدرسة الابتدائية بتدريسه لجميع المواد . فلماذا لا تفتح اقسام فى الكليات المتوسطة وخاصة بالادارة المدرسية لتدريب مديري المدارس وتخرج نخبة على قدر كبير من المعرفة والخبرة الادارية .

٦ - النشرات والتعاميم الدورية :

يجب أن يطلع كل مدير على الانظمة الجديدة فى القواعد الادارية عن طريق التعاميم الادارية ولا بد ان تكون هذه النشرات لها نظام يقيد مدير المدرسة وبالتالي يجعله مطلعاً على كل شئ . وأن تأخذ هذه النشرات الشكل الدورى والمتتابع ليضمن المشرفون عليها الفائدة منها كما يجب .

٧ - دور وسائل الاعلام :

ان وسائل الاعلام لها دورا كبيرا فى تثقيف مديري المدارس الابتدائية سواء كانت هذه الوسائل مقروءة او منظورة او مسموعة . فيجب

ان تعقد الندوات الادارية التي تطرح فيها مشاكل واهتمامات
مديري المدارس على بساط النقاش والحوار ويحاول الخبير
وعلماء الادارة من خلال هذه الندوات تقديم الحلول الافضل والطرق
الاسلم في الأنظمة الادارية .

ب - اعداد مديري المدارس :

الادارة في المدرسة الابتدائية في غاية الاهمية ، لانها تشرف
وتسير التعليم الابتدائي الذي يعتبر القاعدة الاساسية في السلم التعليمي .
لذلك فان الباحث يرى أن تكون هناك برنامج لاعداد مديري المدارس
الابتدائية من قبل تعيينهم في منصب الادارة وان يخضع برنامج الاعداد
لهذه الشروط :

- ١- ان يكون المدير من خريجي الجامعات قسم الادارة المدرسية
لانه أكثر قدرة من غيره على قيادة المدرسة الابتدائية ، والدراسة
شيء مهم في حياة الفرد وان يكون هناك تعاون بين وزارتي التعليم
العالي والمعارف في انشاء قسم خاص بالادارة المدرسية في
الجامعات وأن يختار لهذه الاقسام خيرة الطلبة الذين يستطيعون
القيادة وتتوفر فيهم شروطها .
- ٢- ان يعقد للمرشحين لمنصب ادارة المدرسة اختبار من خلاله
يستطيع مدير التعليم ان يفاضل بين المتقدمين وان يختار افضلهم
وان يكون هذا الاختبار حافزا لمن يتقدم لهذا المنصب كي يمسد
نفسه اعدادا جيدا قبل الاقدام عليه .
- ٣- الخبرة لها قيمتها في جميع المجالات وخاصة المناصب الادارية ،
لذلك فان خريج الجامعة لا بد ان يمارس قبل تعيينه مديرا مهتسا

وكيل المدرسة مدة لا تقل عن ثلاث سنوات، ليستطيع ان يكسب الخبرة اللازمة التي تساعد على النجاح في عمله، وان يكون قد درس العلوم الادارية نظريا في الجامعات واكتسب الخبرة عن طريق المراس في أداء العمل الادارى .

٤ - ان يكون تعيين مدير المدارس عن طريق لجان تشمل نخبة جيدة من المسؤولين عن الادارة المدرسية في كل منطقة تعليمية لتحاول القضاء على "الواسطة" والمحسوبية التي قد تخل بقاعدة "الرجل المناسب في المكان المناسب" .

العابى المدرسية المستأجرة :

تعانى منها وزارة المعارف مشاكل كثيرة وهى مضطرة الى اللجوء اليها نتيجة للتزايد الضخم فى اعداد المدارس الذى يفتح كل عام لمواجهة الاقبال الشديد على التعليم ولتوفير المقعد اللازم لكل طالب علم .

والباحث يقترح مجموعة من الحلول التى يراها مناسبة لحل مشاكل العابى المدرسية المستأجرة وهذه الحلول تتمثل فيما يأتى :

١- استئجار عابى فى الاحياء الآهله بالسكان تحت الشروط التالية :
أ - عدم استئجار اى مبنى مالم يخضع للشروط التربوية والصحية التى تراها الوزارة مناسبة للتعليم وان يشكل لهذا الفرض لجنة عليا فيها اصحاب الاختصاص فى هذا المجال .

ب - الزام صاحب المبنى بصيانة هذه العابى على طول العام الدراسى .

٢ - نزع ملكيات العابى الاهلية واقامة مكانها مبانى مدرسية حديثة تخدم الاهلى المجاورين لها .

٣ - اقامة المدارس فى احياء جديدة وتوفير المواصلات التى تنقل التلاميذ من والى منازلهم .

والحل الاخير قد يفيد مع الطلاب في المرحلتين المتوسطة والثانوية . أما تلاميذ المرحلة الابتدائية فانه من الصعب نقل التلاميذ صفار السن في العواصم والحفاظ على حياتهم .

والباحث يأمل أن يجد رجال التربية في مقترحاته افكارا قابلة للنقاش لتكون نواة لدراسات لاحقة يتم من خلالها الوصول الى حلول جذرية لما تعانيه المدرسة الابتدائية في منطقة الطائف وغيرها من المناطق التعليمية الاخرى من مشكلات قد تعيقها عن تحقيق أهدافها .

” ربنا لاتزغ قلوبنا بعد ان هديتنا وهب لنا من لدنك رحمة انك أنت الوهاب ” . صدق الله العظيم .

....

المراجع

قائمة المراجع

اولا : الكتب :

- ١ - القرآن الكريم
- ٢ - الاحاديث النبوية .
- ٣ - جابر ، عبد الحميد جابر . مناهج البحث في التربية وعلم النفس . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ .
- ٤ - جلال ، عبدالفتاح . تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية . القاهرة ، المركز الدولى لتعليم الكبار في العالم العربى ، ١٣٩٥ هـ .
- ٥ - درويش ، ابراهيم . الادارة العامة . القاهرة : الهيئة المصرية للكتاب ١٩٧٦ م .
- ٦ - الزيد ، عبدالله . التعليم في المملكة العربية السعودية . جدة : دار عكاظ للطباعة والنشر ١٣٩٧ هـ .
- ٧ - كنعان ، نواف . القيادة الادارية ، الرياض ، دار العلوم ، ١٤٠٢ هـ .
- ٨ - محضر ، حسين عبدالله . الجديد في الادارة المدرسية . جدة : دار الشروق ١٣٩٨ هـ .
- ٩ - مرسى ، محمد منير . الادارة التعليمية . القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٢ م .
- ١٠ - سليمان ، عرفات عبدالعزيز . استراتيجيات الادارة في التعليم . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٨ م .
- ١١ - عبدالهادى ، حمدى . ادارة شؤون الموظفين . القاهرة : دار الجماعة للطباعة والنشر ، ١٩٧٦ م .

- ١٢- عبدالواسع ، عبدالوهاب . التعليم في المملكة العربية السعودية .
الرياض ، وزارة المعارف ، ١٣٩٥ هـ .
- ١٣- عبدالعزيز ، صالح . عبدالعزيز عبدالمجيد . التربية وطرق التدريس .
القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٦ م .
- ١٤- عطار ، جميل اسحاق . دليل الاعمال الادارية والتعليمية . جدة ، ادارة
التعليم في المنطقة الغربية ، ١٤٠١ هـ .
- ١٥- عيسى ، احمد عبدالرحمن . الادارة والاشرفاء التربوي بين النظرية
والتطبيق . عمان : دار الفرقان ، ١٤٠٢ هـ .
- ١٦- علاقي ، مدني عبدالقادر . الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات
الادارية . جدة : تهامة ، ١٤٠١ هـ .

ثانيا : البحوث

- ١- كفي ، ابراهيم : " الادارة التعليمية في المرحلة الابتدائية " بحث مكمّل
لرسالة الماجستير ، غير منشور ، كلية التربية ، جامعة ام القرى بمكة المكرمة ،
١٣٩٧/٩٦ هـ .
- ٢- الجفري ، محمد حسن : " الادارة التربوية العلمية في معالجة مشكلات
المدرسة الابتدائية " بحث مكمّل رسالة الماجستير ، غير منشور ، كلية التربية ،
جامعة ام القرى بمكة المكرمة ، ١٤٠٠ هـ .
- ٣- الوديناني ، محمد معيني " الادارة التربوية أنماطها وفعاليتها " ، بحث
مكمّل درجة الماجستير ، غير منشور ، كلية التربية ، جامعة ام القرى بمكة
المكرمة ، ١٤٠٠ هـ .

الله اعلم

المحقق رقم (١)

الاستفتاء

العدد	اهمية الاعمال التالية في نظرك	مهم	احيانا	غير مهم
١	متابعة المدرس في تدريسه .			
٢	الاطلاع على تحضير الدروس اليومي .			
٣	الوقوف على مدى استخدام المدرس للوسائل التعليمية .			
٤	سماع آراء ومقترحات المدرس .			
٥	متابعة النشاط اللاصقي للمدرس .			
٦	انتظام المدرس وعدم غيابه .			
٧	التعرف على درجة التفاعل بين المدرس والتلميذ .			
٨	مدى مشاركة المدرس وتعاونه في المدرسة .			
٩	معرفة تقدم التلميذ في دروسه .			
١٠	الاهتمام بظروف التلميذ المنزلية .			
١١	الاطلاع على طريقة تعامل التلميذ مع زملائه .			
١٢	معرفة انتظام التلميذ وعدم غيابه .			
١٣	ملاحظة واجبات التلميذ .			
١٤	اشراك التلاميذ في النشاط المدرسي .			
١٥	علاقة التلميذ مع مدرسيه ومعرفة نوعها .			
١٦	توجيه التلميذ لما يناسب قدراته .			
١٧	تشكيل مجلس الآباء .			
١٨	الاجتماع باعضاء مجلس الآباء دوريا .			
١٩	أخذ آراء الآباء حول المشكلات التي تقابل المدرسة .			
٢٠	معرفة المعلومات الصحية عن التلميذ من والده .			
٢١	اشترك الآباء في الاشراف على ابنائهم .			
٢٢	الاصفاء الى ملاحظات الآباء حول المنهج .			

العدد	اهمية لاعمال التالىقى نظرك	مهم	أحيانا	غير مهم
٢٣	اسداء النصائح للآباء بطريقة سهلة ومقبولة .			
٢٤	البعد عن طلب المساعدات المادية من الآباء .			
٢٥	مراعات نظافة المدرسة .			
٢٦	وجود الاضاءة فى المدرسة .			
٢٧	وجود الماء فى المدرسة .			
٢٨	وجود لوحات عرض داخل الفصول .			
٢٩	الاعتناء بمقصف المدرسة .			
٣٠	العناية بالمكتبة المدرسية .			
٣١	منع الضوضاء الخارجية التى تؤثر على التلاميذ .			
٣٢	الاهتمام بالمسجد فى المدرسة -			
٣٣	المساهمة فى محو الأمية .			
٣٤	مكافحة العادات الضارة المنتشرة فى المجتمع .			
٣٥	التوعية الصحية والدينية والثقافية لافراد المجتمع .			
٣٦	تقوية الصلة بين الاسرة والمدرسة			
٣٧	تثبيت القيم والمبادئ الاسلامية فى الاسرة عن طريق التلميذ .			
٣٨	المساهمة فى حل المشاكل الاجتماعية التى تنشأ فى الاسرة .			
٣٩	اقامة ندوات للآباء .			
٤٠	ايجاد برامج ترفيهية فى المدرسة لافراد المجتمع .			
٤١	توجيه المدرسين عن طريق الاجتماعات .			
٤٢	اسداء النصائح شفويا لكل فرد عامل فى المدرسة على حدة .			
٤٣	استخدام الاناعة المدرسية فى التوجيه .			

العدد	أهمية الاعمال التالية في نظرك	مهم	احيانا	غير مهم
٤٤	الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدير والعاملين معه .			
٤٥	الاسراع في الرد على المعاملات ورفعها لاصحاب الشأن .			
٤٦	الاتصال بالمستولين في الجهاز التربوي مباشرة .			
٤٧	الاعتماد على الخطابات الرسمية بين المدرسة والجهاز التربوي .			
٤٨	متابعة قرارات الادارة المدرسية .			

الملحق رقم (٢)

واجبات وصلاحيات مدير المدرسة

(ملحق رقم)

واجبات ومسئوليات مدير المدرسة

(ما تتضمنه اللائحة التنفيذية الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم
٢١/٣٢٤٦/٤/٧/٣٠ وتاريخ ١٠/١٠/١٣٨٤ هـ الصادر عن وزارة المعارف
من واجبات مدير المدرسة ومسئولياته وهي كما يلي :

- ١ - مدير المدرسة هو المسئول الاول عن المدرسة نهائيا ونشائيا . وقد يكون منفردا فعليه تقع تهمه الاعمال الادارية بالمدرسة . وقد يكون معه وكيل او مراقب فم و مسئول عن حسن توزيع العمل على من يشاركون .
- ٢ - مدير المدرسة مسئول عن تنفيذ المنهج الدراسي . وعن اعطاء كسل مادة نصيبها من الحصص التي تخصصها وعن تنفيذ تعليمات الوزارة في هذا الشأن . وعمل ما يلي :

- ١ - ان يوزن الحصص والنصول على المدرسين حسب القدرات والتلميحات . ويحسن الاستغلال بأراء المدرسين ما امكن ذلك .
- ب - ان ينفذ البعد اول اللائحة للمدرسة . ويعلقها في امكنتها من اول يوم في الدراسة وهي :

- ١ - جدول الدروس الاسبوعية . من دورتين احد هما في غرفته والاخرى في غرفة المدرسين .
- ٢ - جدول الدروس الاسبوعية الخاص بكل فصل ويملئه فيه .
- ٣ - جدول باسماء تلاميذ كل فصل يعلق به جوار الجدول السابق .

- ٣ - على مدير المدرسة ان يطلع المدرسين على جميع النشرات التي ترد اليه من الوزارة او من المنطقة . ويطلب منهم التوقيع عليها بالعلم . كما يجب عليه ان يرشدهم الى الطرق التربوية السليمة والصحيحة .

تابع حكمه

- ٤ - على مدير المدرسة ان يعقد اجتماعات مع المدرسين من وقت لآخر للمذاكرة معهم في الشؤون المدرسية وما يتعلق برفع المستوى التعليمي بالمدرسة .
- ٥ - على مدير المدرسة ان يدون محاضر هذه الاجتماعات في سجل ، موقفا عليها من هيئة التدريس للرجوع اليها عند اللزوم ، مع تزويد ادارة التعليم بصورة من تلك المحاضر .
- ٦ - على مدير المدرسة ان يزور المعلمين اثناء الحصص ، وعليه ان يطلع على دفاتر التحضير يوميا ، وعلى دفاتر المكتب اسبوعيا اطلاق تعرف وارشاد ، كما ان عليه ان يدون ملاحظاته عن كل مدرس في دفتر خاص للرجوع اليه عند الاقتضاء ، خاصة عند كتابة التقارير السرية .
- ٧ - لا يسن لمدير المدرسة ان ينصح المعلمين او ينقدهم جهارا أو امام التلاميذ .
- ٨ - على مدير المدرسة ان يبين للموظف المخالف لأول مرة خطأه على افراد من ابداء النصح له ، وفي المرة الثانية يوجه له كتابا رسميا يوضح له فيسه خطأه ويرشده للصواب ، فاذا خالف للمرة الثالثة وجه اليه كتابا رسميا واعلى صورة فيه لادارة التعليم ، وطلب اليه الاجابة على ما فيه خيايا ، وانا لم يشرحه ذلك فعليه ان يرفع الامر للمدققة لتتخذ ما تراه من اجراء نحوه .
- ٩ - على مدير المدرسة ان ينشى لكل مدرس وموظف بالمدرسة ملفا يقيد فيه ما يلي :
اسمه كاملا - مؤهله وتاريخه . تاريخ بدء اشتغاله بالتدريس فسى المصلحة - وخارجها ان وجد - ومدة خدمته فيها - وتاريخ بدء العمل بالمدرسة - ومقدار راتبه - والمدرسة والمدافقة المنقول منها ان وجدت - وحالته الاجتماعية - وعنوانه العام اثناء العام الدراسي وفي العدلة .
كما عليه ان يحفظ في هذا الملف صورة واضحة صادقة عن الموظف للانتفاع بها عند اللزوم .

تابع للحزب

المدرسة او المراقب ان لم يوجد وكيل • والا اقام مديونا يتوب عنه ويتكون مسئولا مسؤولية المدير تماما • هذا اذا كان التفويض في حدود ثلاثة ايام • اما اذا كان لاكثر من ذلك فعليه اصدار المنطقة بخيابه • ومع ذلك اسم الموظف الذي يقوم بعمله وبيان الاسباب •

في الاجازة الصيفية يوزع العمل في المدرسة بين ائراء الهيئة الادارية بالتساوي ابتداء بالمدير • وتزداد المنطقة بصورة من التوزيع • وتتكون مهمة الموظف المناوب تلقى الرسائل الواردة للمدرسة والرد على المكاتبات المماثلة •

اذا قبل احد الموظفين (داخل الهيئة) القيام بأعمال المدرسة خلال العطلة الصيفية • فعلى المدير ان يأخذ منه تمهيدا خليا • ويصبح ذلك مسئولا عن جميع اعمال المدرسة خلال الصيف • ويعتبر في هذه الحالة الحالة تنازلا عن اجازته وليس له الحق في التمويض عنها •

على مدير المدرسة ان يترك بالمدرسة عنوانه ومحل اقامته خارج مقر عمله في الاجازة ليتصل به نائمه في الامور المهمة • كما عليه ان يسجل عنوان جميع الموظفين بالمدرسة للرجوع اليها عند اللزوم •

على مدير المدرسة ان يكون دقيقا فيما يقدمه للمندقة وللوزارة من احصائيات وبيانات وان يكون هدفه الصلحة العامة عند كتابة التقارير السنوية عن موافق المدرسة مهتمدا عن المواطنين والاخرين الشخصية وان يراقب الله في ذلك •

عليه ان يراقب بدقة سير اختبارات النقل وفق التعليمات التي ترد اليه وان يحتفظ بسجلاتها نظيفة مضمونة من العبث •

لا يجوز للمدير السكن او الاسكان في المدرسة • ولا يجوز له ان ينتفع او يبيع لاحد الانتفاع بشئ مخصص لها الا بعد ان سابق من مدير التعليم بالمندقة • متى اقتضت الصلحة العامة ذلك •

تابع ملحق

٢٦- في حالة رغبة المدير بتوقيع عهدة على اى موظف فى المدرسة داخل الهيئة او خارجها عليه ان يعرض رايه لمدير التعليم مبدئى بالادلة التى تدبرن الموظف .

٢٧- لا يحق لمدير المدرسة ان ينسب او يفصل فعولا طيمومة ، او يقسم فصلا الا بعد الرجوع لادارة التعليم او اخذ الموافقة من المفتش المختص ، بشروط توافر الشروط المنماهة .

٢٨- لا يسوغ لمدير المدرسة ان يستغل هذا النظام استغلالا سيئا ، ولا ان يهمل فى تطبيقه باى حال من الاحوال ، وعليه ان يجعل من نفسه قدوة حسنة للموظفين والمدرسين والتلاميذ فى التقيد بالنظام واحترامه .

٢٩- للقائم بأعمال الادارة سواء كان وكيلا او مراقبا او مدرسا جميع الصلاحيات مدير المدرسة المنصوص عليها فى هذا النظام .

٣٠- المدرسة التى لم تستكمل هيئتها الادارية يقوم مدير المدرسة بتوزيع الأعمال فيها على الاداريين الموجودين ، وان لم يوجد سوى المدير فعليه ان يقوم بعمل الجميع .

٣١- فيما هذا الاختصاصات الممنوحة لمدير المدرسة او من ينوب عنه بموجب هذا النظام ، لا يجوز لمدير المدرسة او وكيله ان يتصرف دون الرجوع الى ادارة التعليم لاخذ موافقتها كتابيا .

===

الملحق رقم (٣)

بين مجموع درجات الابعاد لكل مفردة

الجدول رقم (٣)

يبين مجموع درجات كل مفردة من العينة

المجموع	الابعاد						رقم الورقة
	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١٢٧	٢١	٢١	٢٤	٢٠	٢٠	٢١	١
١٢٧	٢٤	١٨	٢١	٢٠	٢٢	٢٢	٢
١٢٠	١٨	٢٠	٢٣	١٨	١٩	٢٢	٣
١١٦	١٨	١٩	٢٣	١٦	١٩	٢١	٤
١٢٦	٢١	٢١	٢٤	١٩	٢٠	٢١	٥
١٣٨	٢٢	٢٣	٢٤	٢٢	٢٣	٢٤	٦
١٢٥	١٩	٢٢	٢٢	٢٠	٢١	٢١	٧
١٣٢	٢٤	٢٣	٢٢	١٨	٢١	٢٤	٨
١٣١	٢٤	١٨	٢٢	٢٣	٢٠	٢٤	٩
١٢٥	٢٣	٢٤	١٩	١٨	٢١	٢٠	١٠
١٣٦	٢٣	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١١
١٣٧	٢٠	٢٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	١٢
١٣٧	٢١	٢٢	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	١٣
١٣١	٢٤	٢٣	٢١	٢٠	١٧	١٨	١٤
١٣٧	٢١	٢٢	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	١٥
١١٦	٢٣	٢١	٢٠	١٧	١٨	١٧	١٦
١٣١	١٨	٢١	٢٢	٢٣	٢٣	٢٤	١٧
١٣٨	٢٣	٢١	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	١٨
١٤٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٩
١٢١	٢١	٢١	٢٠	١٧	١٨	٢٤	٢٠
١١٨	٢٣	٢٤	١٨	١٦	١٧	٢٠	٢١
١٣١	٢١	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٢

تابع الجدول رقم (٣)

العدد	الايام					المجموع
	١	١	٣	٤	٥	
٢٣	١٧	١٨	١٦	١٦	٢٤	١٠٧
٢٤	٢٣	٢١	٢١	٢٣	٢٠	١٣٢
٢٥	٢٣	٢٤	٢٣	٢٢	٢٠	١٣٣
٢٦	١٦	١٧	٢٠	٢١	٢٣	١٢٠
٢٧	١٦	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	١٢٩
٢٨	٢١	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٢٢
٢٩	٢٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢١	١٣٧
٣٠	٢٣	٢٢	٢٢	٢١	٢١	١٣٥
٣١	٢٣	٢١	٢٠	١٩	١٦	١١٦
٣٢	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	١٩	١٣٧
٣٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢١	١٣٨
٣٤	٢٣	٢٤	٢٤	٢٤	٢٢	١٣٩
٣٥	٢٣	٢٣	٢٣	٢٤	١٦	١٢٩
٣٦	٢٤	٢٣	٢١	١٩	٢٠	١١٧
٣٧	٢٠	٢٠	٢٠	٢٤	٢٢	١٢٩
٣٨	٢٤	٢٣	١٦	١٦	١٧	١١٢
٣٩	٢٣	٢٢	١٢	١٢	٢٤	١٣١
٤٠	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	١٣١
٤١	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	١٦	١٢٩
٤٢	١٦	١٧	١٧	١٧	١٩	١٣٠
٤٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٤	١٣١
٤٤	٢٣	٢٤	٢٢	٢٢	٢٠	١٣١
٤٥	٢١	٢٠	٢١	٢١	٢٤	١٣١
٤٦	٢٣	٢١	١٧	١٦	١٦	١٠٠

تابع الجدول رقم (٣)

الايام

العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	المجموع
٤٦	٢٣	١٧	١٧	١٦	١٦	١٦	١٠٥
٤٧	٢٤	٢٣	١٥	١٥	١٥	١٦	١٠٨
٤٨	٢٤	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢١	١٣٩
٤٩	٢٠	٢٤	١٩	١٥	١٦	١٦	١١٠
٥٠	٢٠	٢٣	٢١	١٧	١٦	١٥	١١٢
٥١	٢٣	٢٢	٢٣	٢٢	٢٠	١٧	١٢٧
٥٢	٢٠	٢٤	٢٣	٢٠	٢١	٢٠	١٢٨
٥٣	٢٤	١٦	١٧	١٨	١٦	١٥	١٠٦
٥٤	٢٣	٢١	٢٠	٢٤	٢٣	١٩	١٣٠
٥٥	١٨	١٩	١٦	٢٤	٢٣	٢٠	١٢٠
٥٦	٢٤	١٦	١٥	١٧	١٨	١٩	١٠٩
٥٧	٢٣	٢١	٢٠	٢٠	١٨	١٧	١١٩
٥٨	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٠	١٥	١٢٩
٥٩	٢٣	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٣١
٦٠	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٧
٦١	٢٤	٢٣	٢٤	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٥
٦٢	٢٠	٢٠	١٨	١٧	١٧	١٨	١١٠
٦٣	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٣	٢٠	١٣٧
٦٤	٢٣	٢٤	٢٤	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٥
٦٥	٢٠	١٩	١٨	١٧	٢٤	٢٣	١٢١
٦٦	٢٣	٢٤	٢٠	٢٢	٢٤	٢٣	١٣٦
٦٧	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٣	١٣١
٦٨	٢٤	٢٣	٢٣	٢٣	٢٤	٢١	١٣٨

تابع الجدول رقم (٣)

الابحاث

العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	المجموع
٦٩	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٤٤
٧٠	٢٣	٢٣	٢٣	٢٤	٢٠	٢٠	١٣٣
٧١	٢٤	١٩	٢٠	٢٠	٢٤	١٧	١٢٤
٧٢	٢٤	٢٣	٢٠	١٩	١٨	١٥	١١٩
٧٣	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	٢٣	٢٤	١٣١
٧٤	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٠	١٦	١٣٥
٧٥	٢٣	٢٠	٢٠	٢١	١٩	١٦	١١٩
٧٦	٢٠	٢١	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	١٣٢
٧٧	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٥	١٦	١٠٥
٧٨	٢٤	٢٣	٢٣	٢٤	٢٠	١٩	١٣١
٧٩	٢٠	١٩	١٦	١٦	١٥	١٥	١٠١
٨٠	٢٤	٢٣	٢٣	٢٠	٢١	٢٠	١٣١
٨١	٢٣	٢٠	٢٠	٢٣	١٨	١٧	١٢١
٨٢	٢٠	٢٠	٢١	٢١	١٨	١٧	١١٧
٨٣	٢٣	٢٣	٢٤	٢٤	٢٠	٢٠	١٣١
٨٤	٢٣	٢٠	٢٠	٢٠	٢١	١٦	١٢٠
٨٥	٢٠	٢١	١٦	١٦	١٥	١٥	١٠٣
٨٦	٢٠	٢٤	١٩	١٨	١٧	١٥	١١٣
٨٧	٢٤	٢٣	١٦	١٧	١٨	١٥	١١٣
٨٨	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	١٧	١٨	١٢٥
٨٩	٢٤	٢٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٠	١٣٨
٩٠	٢١	٢١	٢٤	٢٠	١٧	١٦	١١٩

تابع الجدول رقم (٣)

الابعان

العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	المجموع
٩١	٢٤	٢٣	١٥	١٥	١٦	١٧	١١٠
٩٢	٢٠	١٩	١٦	١٦	١٥	١٥	١٠١
٩٣	٢٣	١٧	١٨	١٩	١٦	١٥	١٠٨
٩٤	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢٠	٢٠	١٣٢
٩٥	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٠٥
٩٦	٢٠	٢٤	٢٣	١٧	١٨	١٦	١١٨
٩٧	٢٤	٢٠	٢٣	١٦	١٥	١٥	١١٣
٩٨	٢٠	١٩	١٧	١٨	١٦	١٥	١٠٥
٩٩	٢٣	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١١٣
١٠٠	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٣	١٤٣
١٠١	٢٤	٢٣	٢١	٢١	٢٠	٢٠	١٢٩
١٠٢	٢٣	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢٠	١٣٥
١٠٣	٢٠	٢٤	٢٤	٢٣	٢٢	٢٠	١٢٣
١٠٤	٢٣	٢٢	٢٢	٢١	٢٠	٢٠	١٢٨
١٠٥	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	٢١	١٣٥
١٠٦	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٣٣
١٠٧	٢٤	٢٣	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٣٣
١٠٨	٢٤	٢٤	٢٤	١٥	١٥	١٨	١٢٠
١٠٩	١٨	١٩	١٦	١٥	١٩	١٩	١٠٦
١١٠	٢٤	١٦	١٧	١٨	١٥	١٩	١٠٩
الانحراف	٢١	٢٣٣	٢٧٥	٢٨	٢٩	٢٨٧	
المتوسط	٣٣٢٦	٢٧٥٥	٢٧٢٤	٢٧٢	٢٧٢	١٩٥	

الملحق رقم (٤)

سجل المعلومات الشامل للطالب

المملكة العربية السعودية

وزارة المعارف

الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية

منطقة الطائف التعليمية

قسم توجيه الطلاب وأرشادهم

سجل المعلومات الشامل للطالب

اسم المدرسة :	_____
اسم الطالب رابعياً :	_____
الصف الدراسي :	_____
العام الدراسي :	_____
رقم ملف الطالب :	_____

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية
منطقة الطائف التعليمية
قسم توجيه الطلاب وأرشادهم

المحترم

المكرم مدير مدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

إشارة إلى تعميم الوزارة رقم ٦٦٣ / ٤٦ وتاريخ ١٢ / ٧ / ١٤٠٣ هـ المتضمن تميم استمارات وبطاقات متابعة الطالب مع دليل استخدامها على جميع مدارس المنطقة وذلك في نطاق خطة توجيه الطلاب وأرشادهم لذا تجدون برفقه نماذج بطاقات متابعة الطالب مع دليل استخدامها تحتفظ إدارة المدرسة بهذه النماذج وتعمل على غمطها حسب الدليل المرفق أما السجل الآخر فهو عبارة عن دراسة سنوية لحالة الطالب خلال مراحل التعليم بحيث يكون لكل طالب سجل خاص يوضع في ملفه ويتولى رائد الصف أو المرشد الطلابي تعبئة البيانات المطلوبة بصورة جيدة ومنظمة وتحت إشراف مدير المدرسة وسوف يتولى قسم توجيه الطلاب وأرشادهم مسؤولية متابعة استخدام هذه البطاقات بالشكل المطلوب في مدارس المنطقة . كما نأمل الاطلاع على النماذج السابقة لديكم الخاصة بتوجيه الطلاب وأرشادهم التي توضح الهدف من هذا البرنامج واسلوب تطبيقه ودور مدير المدرسة ورائد الصف والمشرف الاجتماعي والمرشد الطلابي وبقية المدرسين في هذا المجال . وموافاة مسئول توجيه الطلاب وأرشادهم . بمقرحاتكم حيالها مع تمنياتي .

مدير التعليم بالطائف

سعد عبد الواحد

سعد عبد الواحد

متابعة حالة المفقود :

العام الدراسي	البرامج والخدمات التي نفذت لدعم حالة المفقود	النتائج

اسم مدير المدرسة	توقيعه	اسم المرشد الطلابي	توقيعه	التاريخ

المملكة العربية السعودية

وزارة المعارف

ادارة التعليم بالطائف

قسم توجيه الطلاب وارشادهم

مدرسة : _____

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(نموذج " ي ")

بطاقة متابعة

طالب متفوق

اسم الطالب : _____ رقم الملف : _____

اسم ولي الأمر : _____

عنوانه : _____ تليفونه : _____

تاريخ وصفات التفوق لدى الطالب :

صفات ونواحي التفوق	النتيجة والتقدير	الصف الدراسي	العام الدراسي

(نموذج " ك ")

” بحث حالة “

سرى

اسم الطالب : _____ السن : _____

السنة الدراسية : _____ الفصل : _____

اسم الوالد (ولي الأمر) : _____ المهنة : _____

عنوان الوالد (ولي الأمر) : _____ تليفون : _____

تاريخ تسجيل الحالة : _____

مصدر الحالة : _____

نوع الحالة : _____

تاريخ الانتهاء من الحالة : _____

ما انتهى اليه بحث الحالة : _____

الباحث : _____

بيانات خاصة .

عدد افراد اسرة الطالب المقيمين معه في السكن : _____

اخوة ذكور : _____ اخوات اناث : _____

ترتيب الطالب بين الاخوة والاحوات : _____

معيشة الطالب بالاسرة : _____

مع الوالدين ، الوالد ، الوالدة ، آخرون : _____

سكن الاسرة : (خاص) _____ (مستأجر) _____

وصف شامل للسكن : _____

معلومات عن الطالب بالمدرسة .

أ - مستواه الدراسي حالياً : _____

مستواه الدراسي في المرحلة السابقة : _____

ب - التكيف المدرسي : " مع الزملاء - مع المعلمين - مع النظام " _____

تشخيص الحالة :

البرنامج العلاجي المقترح :

